

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **KATHERIN SOFÍA ESTÉVEZ ARROYO**, con CC. 171662923-1, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA U OUTPLACEMENT EN LA EMPRESA DE CATERING AÉREO GATE GOURMET DEL ECUADOR UNIDAD QUITO"**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de Psicología.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2018



KATHERIN SOFÍA ESTÉVEZ ARROYO
CC. 171662923-1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA U
OUTPLACEMENT EN LA EMPRESA DE CATERING AÉREO GATE
GOURMET DEL ECUADOR UNIDAD QUITO”

KATHERIN ESTÉVEZ
DIRECTOR: VERÓNICA GARCÍA
QUITO, 2018

I. Dedicatoria

Deseo dedicar este proyecto de disertación a mi familia, en primer lugar, a mi papi, Juan Carlos quien, gracias a su esfuerzo y superación, día a día realiza todo lo que está a su alcance por satisfacer no solo nuestras necesidades sino también a veces mis caprichos, y se ha convertido en el ejemplo de ser humano que deseo llegar a ser algún día. A mi mamá quien es la persona que siempre me ha demostrado su amor madrugando conmigo antes de ir a la universidad y despertándose a la madrugada para preguntar si me falta mucho. Finalmente, a mi hermano quien con su humor siempre alegra mis días y con quien sé que siempre podré contar.

Para mí, Dios representa, mi guía, ayuda y fortaleza, sobre todo porque ha sido él quien me brinda la sabiduría, medida y tranquilidad frente a cada decisión que he tomado en mi vida, debido a esto y mucho más a él también dedico este proyecto.

I. Agradecimientos

El agradecimiento más grande es para mi familia, por ser el apoyo más grande en el transcurso de esta etapa.

Sin embargo, no puedo dejar de agradecer a Christian mi ex jefe, quien confió en mis conocimientos y capacidades, y me apoyó desde el inicio transmitiéndome todos los conocimientos que posee, pero sobre todo dándome la confianza para desarrollarme como profesional, convirtiéndose en un gran maestro.

Agradezco, a esa persona quien me acompañó durante seis años y fue parte fundamental de toda esta experiencia, ayudándome con los deberes, siendo mi persona favorita para aplicar test, pero sobre todo acompañándome en cada dificultad que se me iba presentando, gracias por siempre estar ahí.

Finalmente, deseo agradecer a mi tutora de disertación, Vero García, quien desde el inicio compartió conmigo el interés por este tema y logró que este proyecto en realidad tome el sentido que deseaba.

II. Tabla de Contenidos

I. Dedicatoria.....	1
I. Agradecimientos	2
Capítulo 1: Marco Introductorio	7
1. Tema:	7
1.1 Datos de la Organización:	7
1.1.1 Nombre de la Organización:	7
1.1.2 Actividad.....	7
1.1.3 Ubicación	7
1.1.4 Características	8
1.1.5 Misión	8
1.1.6 Visión.....	8
1.2 Justificación	9
1.3 Antecedentes	10
1.4 Objetivo	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
Capítulo 2: Marco teórico	14
2.1 Ciclo de vida Laboral.....	14
2.1 Desvinculación laboral	15
2.3 Outplacement	26
2.3.1 Definición	26
2.3.2 Desarrollo del Outplacement	27
2.3.3 Desarrollo de un programa de outplacement.....	28
Capítulo 3: Marco Metodológico	31
3.1 Alcance	34
2.2 Diseño	34
2.3 Procesamiento de Datos	34
2.4 Resultados: Fase Diagnostica.....	35
Capítulo 4. Producto	41
4.1. Antecedente Teórico	41

4.2	Objetivo del proyecto	43
4.2.1	Objetivo General.....	43
4.2.1.1	Objetivos específicos	43
4.3	Actividades	43
4.4	Análisis de Resultados	45
4.5	Supuestos	47
4.6	Precondiciones.....	47
4.7	Indicadores	48
4.8	Fuentes de verificación.....	50
4.9	Sostenibilidad	51
4.10	Medios o insumos.....	51
4.11	Presupuesto	51
4.12	Matriz de marco lógico.....	55
4.13	Monitoreo	59
4.14	Evaluación	59
4.15	Destinatarios.....	59
4.16	Cronograma del proyecto.....	61
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones		62
5.1	Conclusiones:.....	62
5.2	Recomendaciones:.....	64
Bibliografía.....		67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen del proceso de desvinculación en el año 201.....	28
Tabla 2: Detalle de personas que salieron por desvinculación forzada en el año 2016.....	41
Tabla 3: Detalle de personas que salieron por desvinculación voluntaria en el año 2016.....	30
Tabla 4: Detalle de personas que salieron por desvinculación natural en el año 2016.....	31
Tabla 5: Detalle del proceso actual de desvinculacion	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flujo del Proceso actual de Desvinculación de Gategourmet..... 38

Figura 2: Flujo del Proceso de Outplacement para los cargos operativos, administrativos y gerenciales de Nestlé Ecuador S.A. (Iturralde, 2010). 41

Figura 3: Flujo del Programa de reinserción laboral en las personas que se encuentran en la base de datos de la bolsa de empleo del Ilustre Municipio de Quito. (Pérez, 2008). 42

Figura 4: Flujo del Programa de desvinculación asistida propuesto para Gategourmet del Ecuador..... 46

Capítulo 1: Marco Introductorio

1. Tema:

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE DESVINCULACIÓN ASISTIDA U *OUTPLACEMENT* EN LA EMPRESA DE CATERING AÉREO GATE GOURMET DEL ECUADOR UNIDAD QUITO”.

La siguiente disertación, busca el desarrollo de una práctica innovadora dentro del área de Recursos humanos, mediante la práctica de un programa de desvinculación asistida, utilizando las situaciones de desvinculación dentro de las organizaciones, y el recurso humano como los recursos físicos de la misma. El outplacement nace en Estados Unidos, como respuesta a las vinculaciones, fusiones y transiciones de grandes empresas que se estaban dando en este país. Lo que se pretende con un programa de desvinculación asistida, es que en el momento que se genere este suceso la persona tenga contención emocional frente a este suceso y una orientación profesional para acelerar la reinserción laboral. Logrando así que la organización no posea relaciones antagónicas con su entorno.

A lo largo de este proyecto se podrá encontrar capítulos que detallen el desarrollo del programa de desvinculación.

1.1 Datos de la Organización:

1.1.1 Nombre de la Organización:

Gate Gourmet del Ecuador

1.1.2 Actividad

Gate gourmet es el proveedor independiente de servicio de catering para la industria aérea a nivel global.

1.1.3 Ubicación

Está presente en 28 países. Esta, se encuentra dividida principalmente en 4 regiones; Latinoamérica, Asia – Pacífico, Europa – África y Norte América. En Ecuador están ubicados en Guayaquil y Quito – Aeropuerto de Tababela.

1.1.4 Características

Gate gourmet forma parte de una línea internacional llamada Gategroup, y posee su matriz en Zúrich, Suiza. La estructura interna se organiza en dos segmentos de negocio: Soluciones aéreas y Soluciones de Producto y cadena de suministro (**Gategourmet, 2011**).

Desde el año 2015 Gate gourmet sede Ecuador ha sido seleccionada para ser parte de su programa de excelencia operativa llamado GATEOPEX, gracias a este programa se logra estandarizar e implementar los mismos objetivos para todas las sedes de Gategroup. Los objetivos básicos del GATEOPEX son: desarrollo de las personas, despliegue operativo y la gestión de la infraestructura.

El programa de GATEOPEX ha sido diseñado con una estructura de tres niveles, en el caso de Gate gourmet Ecuador, ya ha aprobado el nivel uno que implica la implementación de “Estándares Básicos” (Gategourmet, 2011) basados en 14 elementos orientados a la mejora de procesos indicadores operacionales; y ahora se encuentran en la re certificación del nivel dos que se enfoca más a la mejora de procesos administrativos y de gestión. planes de desarrollo y sucesión de talento, gestión de costos totales, programa de responsabilidad social, control de costos de materiales y el objetivo de mantenimiento productivo total. Al haber certificado por segundo año el nivel dos, la siguiente meta es lograr llegar al nivel 3 del GATEOPEX que consiste en sostener los programas del nivel 1 y 2 y desarrollo de los elementos auditables y de los elementos de formación.

1.1.5 Misión

“Nuestra misión es la esencia de nuestra existencia y la base de todo lo que hacemos:

Sirviendo a la gente en movimiento” (Gategourmet, 2011).

1.1.6 Visión

“Nuestra visión es el reflejo de a dónde y qué tan lejos queremos llegar y la motivación de todas nuestras acciones” (Gategourmet, 2011):

- ✓ Ser la empresa líder en los mercados que atendemos y en los productos y servicios que ofrecemos (Gategourmet, 2011)
- ✓ Seguir construyendo nuestras capacidades como una empresa líder mundial (Gategourmet, 2011)
- ✓ Lograr un crecimiento equilibrado, progresivo y sostenible (Gategourmet, 2011).

1.1.7 Valores

“Nuestros valores constituyen la base de nuestras normas de comportamiento y son: excelencia, pasión, integridad, responsabilidad” (Gategourmet, 2011).

1.2 Justificación

El ser humano es un ente que está en constante cambio y que se desarrolla o adapta a cada uno de esos cambios, y como es lógico tiene un ciclo de vida, en el que la parte laboral juega un rol muy importante, ya que constantemente debe tomar decisiones que puede afectar todo su entorno.

Es por esto por lo que el ciclo de vida laboral es un punto muy importante, Acosta (2008) menciona que el ciclo de vida de la carrera de trabajo se debe considerar como el lapso de tiempo que transcurre desde el momento en que trata de escoger una actividad de trabajo que satisfaga sus intereses y pueda permitirle usar sus capacidades, hasta el momento en que tenga lugar su retiro definitivo de toda actividad relativa al trabajo. (p. 51)

Tomando en cuenta esto, el desarrollo de un programa de *outplacement*, que ayude al trabajador a llevar una desvinculación laboral de la manera más óptima, pero sobre todo sin que afecte el desarrollo de su ciclo de vida laboral es imperante. Esto beneficiará directamente a la organización y sobre todo al trabajador; a la organización porque el programa de *outplacement* influirá en la percepción y expectativas que el trabajador posee sobre la empresa generando una sensación de bienestar organizacional, logrando que esto sea visto más como un programa de responsabilidad y bienestar social, y al trabajador porque hará que la desvinculación laboral no sea percibida como una desgracia personal sino más bien como una oportunidad de mejora. Además, se debe tomar en cuenta que, en la situación económica actual del país, muchas personas sufrirán este fenómeno de la desvinculación laboral, y no por falta de competencias o habilidades, sino más bien por reducción de gastos, por lo que la realización de este proyecto permite el desarrollo de los conocimientos adquiridos a lo largo de este tiempo enfocado a un tema muy poco explorado y desarrollado organizacionalmente en el país. Algunas de las razones para efectuar este programa son de índole social, puesto que el trabajador al ser un ente bio, psico social, se verá afectado tras la desvinculación de forma psicológica, social, familiar y física. Entonces, si formase parte de un programa de desvinculación asistida estará menor tiempo en las estadísticas de la tasa de desempleo y tanto sus familias como él se verán menos afectados.

Entonces, esta investigación ayudará a una definición más clara de la desvinculación laboral directamente enfocada a la realidad del país y de Gate Gourmet concretamente, y que se realizará gracias a instrumentos metodológicos como entrevistas y grupos focales.

Esta investigación será factible debido a que se cuenta con el apoyo de la organización, además de la apertura de los trabajadores próximos a una jubilación, lo que hace que se prevea resultados positivos y sobre todo una mejora notable en el proceso de salida que se maneja actualmente, generando un mayor nivel de compromiso laboral con los trabajadores que se quedan dentro de la organización y una imagen corporativa muy positiva frente a sus Stakeholders.

Además, la elaboración de este tema me ayudará a ampliar mis conocimientos en un tema que es nuevo dentro de las organizaciones y que dentro de la psicología organizacional posee una gran utilidad, pero sobre todo en el cual puedo poner en práctica mi formación académica, ya que el objetivo es que un segmento de este programa esté enfocado al aspecto humano del ser. Pero el mayor logro será la gestión y obtención de mi título universitario el cual me ayudará a largo plazo a un desarrollo profesional exitoso.

1.3 Antecedentes

La organización es el lugar donde un ser humano pasa la mayoría de su tiempo, por lo que esta forma parte de su ciclo de vida, formando un ciclo laboral propio. Entonces, cualquier cambio que exista en la organización le afectará directamente y más aún si es una desvinculación laboral. Cuando se enfoca esta problemática a una situación real y concreta como la de Gate Gourmet, es fácil darse cuenta de que, como cualquier otra organización, está también realiza desvinculaciones laborales, sin embargo, Gate Gourmet presenta una particularidad, ya que cuando se observa el proceso que se lleva a cabo al momento de desvincular a una persona, este solo cumple con los requerimientos legales necesarios como son el pago de la liquidación. Además, hay que tomar en cuenta que el índice de rotación de personal en la empresa es muy bajo, haciendo que sus trabajadores laboren durante muchos años y logrando que un programa de outplacement sea el complemento perfecto para el proceso de desvinculación que ahora manejan. En Gate Gourmet el ciclo de vida laboral empieza desde el proceso de selección de personal, seguido por el plan de carrera o desarrollo en el que una persona pueda avanzar, aprender de un tutor y plantearse metas más altas y culminando en el mejor de los casos con la desvinculación de la organización que en algunas ocasiones puede ser debido al tiempo

de aportación a la empresa, al mal desarrollo dentro de ella o simplemente por un tema de reducción de costos. En los últimos dos años, la reducción de vuelos y de aerolíneas que maneja Gate Gourmet, ha disminuido personal de manera conjunta y masiva, y al tener un panorama económico claro es posible una última reducción de personal, y el enfoque de la desvinculación es al que menos interés se le ha puesto, haciendo que esta sea más que un problema, una oportunidad para implementar algo que mejore este proceso, entonces tal vez si no se implementa un programa de outplacement, no existan mayores consecuencias, pero si llega a ser aplicado habrán muchos beneficios para la organización y sus trabajadores. Como lo dice Lisbona un programa de *outplacement* es un Conjunto de técnicas y estrategias que permiten a personas que han sido separadas de la organización en la que estaban trabajando, encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral (Lisbona, pág. 2)

Manpower (2016), una consultora que ofrece el servicio de outplacement en nuestro país, comenta que el principal objetivo de un programa así, es asistir a la persona que va a ser desvinculada desde diferentes momentos, nos habla de cinco momentos claves en los que la persona a cargo debería intervenir, el primero empieza por la contención que se debe dar a la persona tras la ansiedad que se genera por la noticia, seguido de la evolución de intereses, preferencias, habilidades, para dar paso a la orientación y capacitación, ambas enfocadas a preparar a la persona a la reinserción laboral o a su vez capacitarle para su propio emprendimiento o para la búsqueda de un nuevo empleo, y finalmente, la salida al mercado laboral, en la que la actitud de la persona ha cambiado y ahora apunta a nuevas oportunidades laborales. De esta manera todos los procesos de cambio pueden ser llevados de mejor forma y a su vez sustentados de forma teórica y práctica. Al analizar cada una de las situaciones que se han presentado, se plantea interrogantes como: ¿una empresa debe hacerse cargo de un trabajador en el proceso de desvinculación, tomando en cuenta que ya no formará parte de la organización? ¿Cómo afecta a una persona ser retirado de la organización? ¿Está lista una persona para terminar su ciclo de vida laboral?

Por lo que el estudio de este tema es de vital importancia, ya que el ser humano, es el recurso humano más importante dentro de la organización, y presenta posibles preguntas como: ¿Un programa de outplacement será percibido por los empleados como una oportunidad de mejora?

¿La desvinculación asistida ayuda a disminuir los efectos de un retiro o despido?

¿Un proceso de desvinculación laboral es el fin del ciclo de vida laboral?

Cuando se habla de outplacement o desvinculación asistida es fácil darse cuenta que es un tema que se ha desarrollado muchísimo más en países europeos que en los de América y más aún en Latinoamérica, lo que hace que se plantee dos escenarios, el primero es en el que un programa de desvinculación asistida se da por responsabilidad social empresarial y es un recurso ofrecido por empresas privadas y el segundo es en el que un programa de outplacement se da debido a que es un requerimiento legal, y es enfocado a una medida estratégica para reducir el tiempo de desempleo en el país.

Como se ha mencionado anteriormente el tema de outplacement no se ha desarrollado mucho en América Latina y mucho menos en nuestro país, de hecho no hay un autor ecuatoriano que haga alusión a este tema, sin embargo, existen artículos como los de Invenio: revista de investigación académica, donde Rebai (2006) toma en cuenta este tema y menciona que el proceso de desvinculación asistida es un importante aporte a la transición de una organización a otra, ya que mejora la calidad de su empleo y para las organizaciones perfecciona las políticas de mejora, que incidan positivamente sobre la productividad y el clima interno organizacional. Enfocándonos un poco más a la realidad ecuatoriana no existen artículos, pero si tesis de investigación como es la que se encontró en la biblioteca de la PUCE, justamente de “Diseño de un proceso de outplacement para los cargos operativos, administrativos y gerenciales de Nestlé Ecuador S.A.” (Iturralde, 2010, pág. 1). Y plantea como objetivo el diseño de un modelo de outplacement por medio de un diagnóstico, el diseño de un programa de salida y un proceso de comunicación (Iturralde, 2010). Y que como conclusión general plantea que un programa de outplacement permite que la unidad de Recursos Humanos tenga una dimensión más humana, generen mejores prácticas, un mayor vínculo con las personas y disminuye los conflictos laborales cuando es bien llevado. Además, de una tesis de un “Modelo de Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida (Outplacement) para los trabajadores de Andinatel S.A” (Sánchez, 2014), la cual será de gran utilidad debido a que es una tesis de maestría y las herramientas usadas fueron proyectadas a que generen un impacto en los empleados que enfrentaban una situación real en esta empresa.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un programa de desvinculación asistida, que disminuya las consecuencias psicológicas y sociales que posee este proceso.

1.4.1.1 Objetivos Específicos

- Explicar las teorías psicológicas relacionadas con la desvinculación laboral.
- Analizar los posibles efectos psicológicos y sociales de la persona frente a una desvinculación laboral, por medio de entrevistas.
- Diagnosticar del proceso de desvinculación actual de Gate Gourmet para la detección de herramientas, problemas y oportunidades de mejora, a través de grupos focales.
- Diseñar el proceso de salida de los colaboradores, mediante un manual de procedimientos.

Capítulo 2: Marco teórico

El outplacement o desvinculación asistida es un programa enfocado en el bienestar de las personas que son desvinculadas de una organización y que por ende sufrirá síntomas psicológicos como estrés o afectación de su autoestima. Lo que se pretende con este programa es que el efecto de su retiro no sea negativo si no que más bien sea una opción para que el individuo encuentre con mayor facilidad nuevas ocupaciones.

Por lo que al llevar a cabo un proceso de outplacement se deberá tomar en cuenta primero conceptos como el ciclo de vida laboral, la desvinculación laboral, el contrato psicológico, consecuencias en la persona tras la pérdida de empleo, clima laboral, la organización y el individuo como sistemas, la retroalimentación como insumo del programa de desvinculación asistida y el outplacement como tal.

Un programa de outplacement bien diseñado y ejecutado hará que el impacto negativo sobre el trabajador disminuya y a su vez la empresa se presentará como una organización que vela por sus trabajadores aun cuando ya no forman parte de ella, lo cual mejorará la imagen y compromiso con los empleados que aún trabajan en ella, gracias a las diferentes etapas que posee el programa, y que serán detalladas en el capítulo 5, porque la desvinculación será con un enfoque más humanista, encaminándose en las afectaciones psicológicas que el despido puede causar en el ser humano.

2.1 Ciclo de vida Laboral

El término o proceso de ciclo laboral no ha sido desarrollado de manera teórica, sin embargo, sí se genera un mayor uso dentro del ámbito práctico empresarial. Dentro del país una entidad bancaria, maneja el término de ciclo de vida laboral para referirse “al proceso que empieza cada persona que ingresa a la organización, tomando en cuenta factores de desarrollo y adaptabilidad” (Moreno, 2016)

Así mismo, Acosta (2008) menciona que

el ciclo de vida de la carrera de trabajo se debe considerar como el lapso de tiempo que transcurre desde el momento en que trata de escoger una actividad de trabajo que satisfaga sus intereses y pueda permitirle usar sus capacidades, hasta el momento en que tenga lugar su retiro definitivo de toda actividad relativa al trabajo (p.51).

Es decir que, al escoger una actividad laboral se ha dado inicio al ciclo de vida laboral, pero no siempre donde se ha dado inicio al ciclo se realiza su culminación, y es ahí donde la desvinculación asistida interviene.

En la mayoría de casos un despido o retiro afecta enormemente al ciclo de vida laboral porque se reinicia completamente una nueva etapa, pero mientras la persona procesa y supera todo este suceso podría pasar mucho tiempo y el programa de outplacement podría hacer que todo este proceso se dé más rápido y la persona pueda reiniciar más fácil y con mayor efectividad su reinserción laboral porque si bien es desvinculada, se va con conocimiento de sus fortalezas y las competencias que él o ella deberían ofrecer al mercado, ya que el lapso de desempleo es tal vez el momento en el que una persona es más insegura y más vulnerable al fracaso.

2.1 Desvinculación laboral

La desvinculación laboral es un tema que no se ha desarrollado al igual que los otros subsistemas de Recursos Humanos, pero autores renombrados dentro de la gestión de Talento Humano como Chiavenato, menciona a la desvinculación como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato, 1990)

La desvinculación laboral es la ruptura de la relación laboral, contrato u acuerdo que existe entre dos partes, en este caso la organización y el trabajador. (Zamora, 2012). Tomando en cuenta esto podemos decir que existen diferentes tipos de desvinculación, según Piedralba la desvinculación puede ser:

- *Desvinculación natural*: aquella que se da en momento de llegar la edad de jubilación (Piedralba, S.F).
- *Desvinculación forzada*: el despido propiamente dicho; la prescindencia de los servicios del trabajador por parte de la organización (Piedralba, S.F).
- *Desvinculación voluntaria*: relacionada más estrictamente con la renuncia por propia decisión del trabajador (Piedralba, S.F).

Como se menciona anteriormente, en el caso de Gate Gourmet presenta más desvinculaciones naturales y voluntarias que forzadas.

Como resultado de un proceso de desvinculación se generan consecuencias para el trabajador, según Dobronich

El trabajo constituye una vinculación social y económica de carácter vital. Su pérdida, especialmente cuando es repentina trae consigo consecuencias emocionales negativas como inseguridad, incertidumbre, culpa, vacío interior y muchas veces vergüenza, para

la persona que lo experimenta, además de problemas económicos, dificultades familiares, pérdida de prestigio y estima en sí mismo (pág. 207)

A pesar de todo esto, en ningún caso se ha visto a la desvinculación desde el enfoque psicológico, el cual analiza el efecto que tiene este proceso sobre la persona. Este fenómeno podría ser desarrollado desde algunas escuelas psicológicas como son el psicoanálisis, el humanismo y la sistémica.

Cuando hablamos de psicoanálisis podemos enfocar a la desvinculación del trabajo o al cese del mismo, como un evento similar a la pérdida de un objeto deseado, y por ende creará un proceso de duelo, que tal vez no es igual de intenso que la separación definitiva de un ser querido, pero si es un suceso que causa una crisis y, según la forma en la que es llevada la desvinculación, podría generar un trauma en la persona.

Entonces, si se quiere relacionar a la desvinculación desde un enfoque psicoanalista, se puede enfocar desde estos dos conceptos: duelo o proceso de duelo.

García menciona a Freud como el principal autor del duelo, quien definió al duelo como

la reacción frente a la pérdida de una persona amada o de una abstracción que haga sus veces, como la patria, la libertad, un ideal etc. (...) Si el objeto no tiene para el yo una importancia tan grande, una importancia reforzada por millares de lazos, tampoco es apto para causarle un duelo o melancolía" (García, 2014, pág. 18).

Y es por esto por lo que en el proceso de duelo confluyen aspectos propios del individuo como, la importancia o nivel de deseo y afecto que tenga sobre el objeto; de la sociedad o de la cultura, ya que estos dos factores serán los que influyen de manera directa en el ser. Al tener interacción constante con otras personas en el trabajo, obtener compensaciones económicas y emocionales por realizar una tarea y al ser un factor determinante e influir en el desarrollo personal de cada individuo, el trabajo se convierte en un objeto deseado y de dependencia para el sujeto, y es por esta razón que su pérdida podría generar todo un proceso de duelo.

En el primer estudio que se llevó a cabo acerca de las etapas del proceso de duelo; Lindemann trabajó junto a sus colegas con los miembros de las familias que habían perdido seres queridos, tras un incendio, cerca de 500 personas perdieron la vida (García, 2014, pág. 15). De sus observaciones, descubre patrones similares frente a un duelo, que las describió de la siguiente forma:

respuestas somáticas o de angustia de algún tipo; Preocupación de la imagen de la persona fallecida; la culpa en relación con el fallecido o las circunstancias de la muerte; reacciones hostiles y la incapacidad de funcionar como lo había hecho antes de la pérdida” (García, 2014, pág. 25).

Más adelante Kubler – Ross desarrolla estas mismas etapas de duelo pero de una manera más literal y que causó mayor aceptación por parte de las personas, ella define cinco etapas para superar un proceso de duelo, “la primera basada en la negación y aislamiento, la segunda es la rabia, tercera es la negociación, la cuarta la depresión y la quinta la aceptación” (García, 2014, pág. 26). Cada una de estas etapas vienen acompañadas de síntomas físicos que se muestran como respuestas específicas al duelo, como “la falta de respiración, taquicardia, sequedad de boca, sudoración, polaquiuria (aumento de número de micciones), trastornos digestivos, tensión muscular, insomnio y sensación de asfixia” (García, 2014, pág. 18), todas entendidas como una respuesta al nivel de estrés que genera esta noticia en la persona. Lo curioso de esto es que los mismos síntomas se presentan tanto al tener la pérdida de una persona querida como la del trabajo, esto nos da la pauta para relacionar al duelo con la desvinculación y las afectaciones que tiene la persona tras empezar este proceso.

Una desvinculación causa efectos tanto psicológicos como físicos, debido a que es el inicio de una crisis, según Aesthesis,

cuando se produce el despido, este viene antecedido por un clima de crisis, tensión y angustia, que en ocasiones puede haberse prolongado durante varios meses. Esa tensión y angustia acumuladas pueden transformarse en estrés, esto es, en alteraciones del estado de ánimo, falta de concentración, nerviosismo. Pero más allá de las consecuencias físicas, el despido del trabajo puede tener consecuencias sobre el bienestar psicológico de la persona: desde falta de autoestima en la que se generan comentarios o preguntas como, si me han despedido, será porque no valgo, me han despedido a mí porque lo hago peor que los demás” (Aesthesis, 2013, pág. 1).

Ahora, las cinco etapas del proceso de duelo que se mencionaron se pueden relacionar con las etapas que pasa una persona al ser desvinculada ya que en este proceso la primera reacción que puede generarse es la de negación, en la que la persona no cree estar atravesando por ese momento, la segunda la ira o rabia que muchas veces puede ser demostrada por las personas mediante actitudes irónicas o sarcásticas, la negociación ese momento en el que podría tratar de prometer cambios para retener su puesto, la cuarta y quinta tal vez se den, una vez que la persona esté fuera del sitio de trabajo, en la que el ex colaborador se deprime, pierde la confianza en sí mismo, recapitula todas sus

actividades tratando de encontrar la razón del porqué fue él al que eligieron y tal vez es esta etapa donde las personas tardan más en superar, aunque finalmente logran aceptar que hubieron más factores que influyeron en esa decisión y concluyen que deben empezar una readaptación del Yo frente a la realidad, tras la aceptación de la pérdida por medio del restablecimiento interior de la imagen.

Para Freud “el trabajo del duelo consistía en aceptar la realidad de la pérdida e ir desligando la libido del objeto perdido” (García, 2014, pág. 12). En este caso el objeto perdido es el trabajo y por ende se ve afectado y empobrecido el Yo de la persona, por aquello se aumenta la libido generado por el mismo, y es por eso que las etapas de duelo se transforman en un proceso restaurativo para el ser, que se genera como respuesta total a la experiencia emocional de la pérdida.

Ahora, la desvinculación vista desde otro enfoque como es el humanismo se puede desarrollar gracias a la teoría de autorrealización de Abraham Maslow, entonces, nos enfocaremos en la pirámide de necesidades y a su vez esto se complementa con conceptos como crisis emocional y sobre todo resiliencia.

Teniendo en cuenta esto, Maslow parte del hecho que todo modelo de la psicología humanista sobre la autorrealización se basa en “el supuesto de que la persona quiere vivir y desarrollarse” (Maslow, 2012). Además, la psicología humanista, supone que “existe una esencia humana definida, al menos algo fijo en la naturaleza de los instintos” (Maslow, 2012). Entonces, en este sentido y teniendo en cuenta que el trabajo constituye una parte importante en la vida de la persona, una desvinculación afectará la satisfacción de autorrealización y de seguridad que es una de las necesidades en la pirámide de Maslow, por lo que, vista desde este enfoque, la persona buscará manejar esta crisis y desarrollarse de nuevo en pos de su crecimiento. En resumen, la psicología humanista implica una aceptación de las personas tal como son en su núcleo intrínseco. Tomando en cuenta esto, es que la teoría humanista se enfoca en las necesidades que tienen los seres humanos y se concatena con la teoría de necesidades que plantea Maslow en la que la autorrealización es el punto más alto de la pirámide, sobre todo cuando la persona tiene la urgencia de crecer, entonces frente a una desvinculación mientras la persona más rápido acepte su realidad y empiece a identificar opciones de salidas, más rápido podrá superar la misma.

Pero para el adecuado desarrollo es óptimo empezar por entender qué menciona cada teoría, así, en la teoría de jerarquía de necesidades Maslow, propone

una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo (Quintero, 2012, pág. S/N).

Los cinco niveles propuestos son: necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y la última la de autorrealización. Las primeras son aquellas que “son vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel” (Garcia, 2013). En el segundo nivel, son aquellas que brindan seguridad para vivir, sobre todo garantizando la estabilidad en la vida de la persona, en este punto ingresa el empleo, los ingresos económicos y recursos. La tercera va más enfocada a “el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación” (Garcia, 2013). En el cuarto nivel “aparecen las necesidades de reconocimiento como la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás” (Garcia, 2013), en este sentido, el trabajo también influye en el logro y satisfacción de este nivel, pero del lado contrario una desvinculación, y mucho más cuando es inesperada, en ese caso afecta directamente a este nivel porque en el momento que la persona se queda sin empleo genera en él un sentimiento de vergüenza. Finalmente, Maslow (2012) describe la auto-realización como “la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica” (Quintero, 2012).

En este sentido tras una desvinculación se afectan los niveles puesto que muchas veces la falta de dinero afecta necesidades básicas como dormir o comer, necesidades directas de seguridad como empleo, y necesidades de afiliación debido a que la desvinculación causa crisis también en el núcleo familiar, pero sobre todo la necesidad de reconocimiento por ello cuando hay una desvinculación lo primero que se cree fue que la persona afectada cometió algún error y su autoestima decae sobre todo por el sentimiento de culpa que maneja; pero después de toda la crisis que provoca la desvinculación puede existir una oportunidad de autorrealización por esta razón el despido se transforma en la oportunidad de hacer o ser lo que la persona siempre deseó. El proceso de autorrealización no se lleva a cabo en forma automática, sino es favorecido u obstaculizado por las

condiciones ambientales y sociales; pero siempre hay una motivación básica que impulsa a la persona a ser ella misma.

Actualmente, con el avance de las empresas sobre todo en el ámbito de desarrollo humano, se ha comenzado a impulsar un nuevo enfoque empresarial en la que la institución ya no se muestra con sus trabajadores sólo como un ente generador de empleo, sino más bien como un lugar donde la persona pueda sentirse a gusto y en la medida de lo posible ayudarlo a resolver o satisfacer sus necesidades sin crearle ninguna crisis; todo esto desde el punto de inicio en el que una persona se vincula hasta cuando es desvinculada, con el fin de que cualquier situación o circunstancia que la empresa le presente no sea vista como un suceso crítico, generador de estrés.

La vida se va construyendo con base en decisiones críticas y estas sólo se toman cuando se dan situaciones inesperadas como una desvinculación, esta y otras situaciones se definen como crisis emocionales; en todo proceso así sea familiar, laboral o personal hay movimiento, y por tanto una sucesión de estados. Entre cada estado hay un espacio de cambio, la mayoría no tienen gran importancia, sin embargo, en algún punto debido a circunstancias externas ocurre algo esencialmente diferente a lo que estaba pasando y es justo ahí donde empieza un momento crítico, porque se genera una ruptura con la continuidad y se crea una crisis.

Entonces, según Rivera una crisis es “una interrupción en la continuidad de un proceso, a partir de la cual, si este prosigue, la hace de manera diferente a como lo había hecho hasta entonces” (Rivera, 2012) . Y debido a que la vida está llena de momentos críticos, una desvinculación no es más que uno de ellos, que crea dificultad en la persona que lo está atravesando, pero que da lugar a una transformación humana sorprendente, más adelante se tratará el tema de crisis emocional vista desde un punto de vista más amplio y que se enfoca más a la teoría sistémica, consecuentemente, no afecta sólo a la persona sino a todos sus sistemas, pero en este punto es relevante analizar la resiliencia, debido a que es un tema que deriva de una crisis emocional.

La resiliencia es un tema que puede ser visto desde la escuela humanista y sistémica dentro de la psicología, puesto que habla acerca del ser humano y su entorno, pero no es si no hace pocos años atrás que este tema empezó a desarrollarse con mayor fuerza y en realidades parecidas a la nuestra por ejemplo en países de Latinoamérica. La definición según Rousseau la hizo el sociólogo Stefan Vanistendael, quien afirma que la resiliencia es “la capacidad de una persona o un grupo para superar, enfrentar o sobreponerse a grandes dificultades y crecer a través o en presencia de ellas de manera positiva” (Rousseau, 2012, pág. 17). Entonces, desde el ámbito laboral se puede enfocar

directamente a una intervención psicosocial, consecuentemente, se intenta promover procesos que involucren al individuo y su entorno, ayudando a superar la adversidad, adaptarse a la sociedad y tener una mejor calidad de vida, que en el caso de la desvinculación sería enfocada a lo laboral. Anteriormente mencionamos que este concepto se podía adaptar a dos escuelas psicológicas, esto debido al desarrollo que ha tenido, desde el punto de vista humanista podríamos mencionar ocho nuevos enfoques a partir del concepto de resiliencia en el que según Grotberg (Grotberg, 2012, pág. 33):

- a) *“La resiliencia está ligada al desarrollo y el crecimiento humano, incluyendo diferencias etarias y de género”*
- b) *“Promover factores de resiliencia y tener conductas resilientes requieren diferentes estrategias”.*
- c) *“El nivel socio económico y la resiliencia no están relacionados”.*
- d) *“La resiliencia es diferente de los factores de riesgo y los factores de protección.*
- e) *“La resiliencia puede ser medida; además es parte de la salud mental y la calidad de vida”.*
- f) *“Las diferencias culturales disminuyen cuando los adultos son capaces de valorar nuevas ideas y efectivas para el desarrollo humano”.*
- g) *“Prevención y promoción son algunos de los conceptos en relación a la resiliencia”.*
- h) *“La resiliencia es un proceso: hay factores de resiliencia, comportamientos resilientes y resultados resilientes”*

Es decir que, la resiliencia no se trata de negar una crisis o trauma, ni de encajar un golpe o de resistir cualquier prueba que la vida nos da, si no que se trata de retomar el equilibrio. Con el desarrollo de la resiliencia se crea una divergencia de opiniones en las que según el concepto europeo no se puede hablar de resiliencia sin antes hablar de trauma, mientras que el concepto americano es mucho más amplio de manera que, abarca una enorme gama de circunstancias en la que no se necesita de un trauma, si no solo de episodios vitales fuertes o crisis sin que se genere un episodio traumático, y es justamente en este enfoque en el que ingresaría la pérdida del empleo. Rousseau menciona que según Judith V. Jordan “las crisis particularmente los que nos causan otros seres humanos, producen perturbaciones mayores en la experiencia relacional con los demás porque nos hacen perder la confianza en la bondad del ser humano y su capacidad de empatía” (Rousseau, 2012, pág. 36). Ahora, si trasladamos este concepto a la organización, se torna más fuerte ya que nace la importancia de saber llevar a cabo un proceso de desvinculación.

Autores, más modernos como Grotberg define que “la resiliencia requiere la interacción de factores resilientes provenientes de tres niveles diferentes: soporte social (yo tengo), habilidades (yo puedo) y fortaleza interna (yo soy y yo estoy)” (Infante, 2012, pág. 40), generando así un modelo triádico, en el que se involucra la dinámica e interacción de estos

factores, según las situaciones de adversidad vayan cambiando. Otro autor moderno es Kaplan, quién menciona según Infante que “la resiliencia se entiende como un proceso dinámico donde las influencias del ambiente y del individuo interactúan en una relación recíproca que permite a la mayoría adaptarse a la adversidad” (Infante, 2012, pág. 37). Todo esto responde a un modelo “ecológico-transaccional de resiliencia, el cual tiene sus bases en modelo ecológico de Bronfenbrener” (Infante, 2012). El cual se basa en que el ser humano se desarrolla en una ecología determinada por diferentes sistemas o niveles que interactúan entre sí, estos sistemas podrían ser sociales, familiares, culturales, laborales entre otros. Visto desde este punto Rousseau, menciona que hay factores de protección, pues que básicamente son aquellas “influencias que cambian o mejoran nuestra respuesta a una situación amenazadora” (Rousseau, 2012), y estos se dividen en factores, personales, familiares y ambientales.

En este sentido Rousseau, menciona como características individuales asociadas a los factores de protección son (Rousseau, 2012):

- a) La autoestima.
- b) El temperamento.
- c) La regulación de las emociones.
- d) El funcionamiento intelectual.
- e) La percepción de control.
- f) La iniciativa, perseverancia y la determinación.
- g) El coping o las estrategias de ajuste.
- h) Los mecanismos de defensa.
- i) La mentalización.
- j) Las aptitudes artísticas y la creatividad.
- k) Las habilidades sociales y la capacidad relacional.
- l) Las creencias y valores.
- m) La búsqueda del sentido.

En el ámbito familiar, estas son las características que ayudan a desarrollar la resiliencia (Rousseau, 2012):

- a) Presencia de un familiar cercano, que se ofrezca a escuchar, consolar, apoyar.
- b) Expectativas positivas y realistas.
- c) Un estilo de comunicación compartido.
- d) Tener roles ejercidos y definidos, para que puedan ser adaptados al nuevo status.

- e) Reglas explícitas, coherentes y precisas.
- f) Contactos con el exterior fomentados en el fin de favorecer la autonomía.
- g) Una buena relación entre hijos y un ambiente conyugal satisfactorio.
- h) Pocos conflictos en la familia.
- i) Relaciones cálidas y afectuosas entre los miembros de la familia, así como demostraciones de apoyo.
- j) Salud Mental.
- k) Actitud constructiva
- l) Crear o retomar lazos con el resto de la familia extensa.

Continuando con las características ambientales, estas se anclan directamente con las anteriores para reforzar la resiliencia. En este caso cualquier grupo o red social se transforma en el mayor motor de las características ambientales; y poseen las siguientes cualidades (Rousseau, 2012):

- a) Ayudar a comprometerse.
- b) No abandonan al otro y permanecen a su lado.
- c) Escuchan sin dar consejos y aceptan que la persona sólo les hable de su sufrimiento.
- d) Creen en su potencial.
- e) Osan posicionarse, poner límites a su conducta y le ayudan con sus objetivos.
- f) Son auténticos.
- g) Sienten empatía.

Esto nos abre paso a la última escuela psicológica vista desde la desvinculación, que es el enfoque sistémico, por esto hemos abarcado el estudio de la resiliencia desde ambas escuelas.

Finalmente, para entender la influencia que posee el enfoque sistémico y como se relaciona con un proceso de desvinculación, hay que entender que según Bertalanffy “todo organismo es un sistema, esto es, un orden dinámico de partes y procesos en interacción mutua” (Universidad de Guadalajara, 2004, pág. 218). Procesos que se encuentran en interacción por medio de sistemas que se relacionan todo el tiempo creando estímulos externos para el organismo activo.

Bertalanffy menciona que

Aún sin estímulos externos, el organismo no es un sistema pasivo sino intrínsecamente activo. El estímulo (o sea un cambio en las condiciones externas) *causa* un proceso en un sistema autónomamente activo (Universidad de Guadalajara, 2004, pág. 220).

Entonces, teniendo en cuenta que el ser humano es un individuo biológico y un ser social lingüístico, hace que se genere una relación complementaria entre independencia e inclusión. De manera que, al ser organismos vivos nos presentamos como seres autónomos, pero al mismo tiempo al generar interacción con otros seres nos volvemos incluidos, a esto es a lo que podemos llamar interacción de sistemas.

Cuando se afirma que cada ser humano es un sistema, podemos también afirmar que cada sistema posee componentes por lo que puede ser reconocido y a su vez estos generan una estructura. Entonces, “todo lo que ocurre en nosotros ocurre en la forma de cambios estructurales determinados en nuestra estructura ya sean cambios propios o acontecidos en nuestras interacciones en el medio, pero no determinados por este” (Maaturana & Varela, 2014). Es aquí donde podemos mencionar a la autopoiesis, que es un concepto proporcionado por Maturana, quien empezó por distinguir entre organización y estructura, definiendo a la organización como aquella que “designa las relaciones que deben existir entre los componentes de un sistema, para que este sistema puede ser reconocido” (Ludewing, 2010, pág. 29). Mientras que la estructura “se refiere a la manera específica en la cual la organización básica se realiza en un sistema concreto” (Ludewing, 2010, pág. 30). Gracias a la diferenciación entre sistema, organización y estructura, se facilitará la relación que posee con la autopoiesis que se podría definir como “la capacidad de los sistemas de producirse a sí mismos” (Maaturana & Varela, 2014). Esta capacidad que tiene cada sistema se pone en marcha, sobre todo cuando el entorno cambia, es decir que la autopoiesis se genera como medio de adaptación sobre todo cuando un elemento del medio incide sobre ellos. Tomando en cuenta todo esto se puede afirmar que “un ser vivo (sistema) mantiene su identidad sólo si la organización que define el conjunto de rasgos o información que lo individualizan o lo distinguen y confirman lo que es, no cambia” (Maaturana & Varela, 2014). Es decir, que será un ser autopoietico aquel que posee la capacidad de crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio. Y es justamente, aquí donde la familia, la organización y hasta la cultura se puede observar como un sistema generador de estímulos que modifican la estructura organizada de un sistema.

En este sentido Luhmann distingue tres planos de análisis, uno de ellos y el que se detallará es el sistema social (interacciones, organizaciones, sociedades), considerado autopoietico a fin de que produce y reproduce sus propios elementos (Ludewing, 2010).

En conclusión, el pensamiento sistémico permite considerar al ser humano de forma integral, ya que, si bien es un sistema, tiene relación con sistemas sociales que influyen de manera directa, haciendo que su proceso de adaptación nunca termine, en este sentido la familia y las organizaciones son los sistemas más influyentes y así mismo serán los que mayor crisis y catarsis pueden desencadenar. Si se enfoca al ser humano dentro de un proceso de desvinculación, tal como ya se ha mencionado antes, este se ve afectado no solo desde el punto de vista personal, sino también familiar, social y cultural, creando así un choque de sistemas en el que el ser debe adaptarse para volver a entrar en homeostasis gracias a su proceso de autopoiesis. El ajuste de estos sistemas hará que la organización de las estructuras cree en la persona un sentimiento de conocimiento y satisfacción ya que ha logrado superar y adaptarse al conflicto y sobre todo se ha desarrollado como un nuevo ser.

Tras finalizar el desarrollo de las tres teorías que más se podrían adaptar a la desvinculación enfocada con la persona, cabe mencionar que todas coadyuvan a la elaboración de un programa de desvinculación asistida u outplacement, puesto que teniendo en cuenta que desde el enfoque psicoanalista la pérdida de empleo es uno de los eventos críticos más impactantes para una persona, a tal punto que este podría desencadenar una crisis emocional, sobre todo porque el trabajo se presenta para la persona como un objeto deseado, esto implica que su pérdida generará un proceso de duelo, en el que según las reacciones que cada persona tenga podrían ser comparadas con el proceso de duelo propuesto por Kübler-Ross y así mismo los efectos psicológicos y físicos que desencadenan un proceso de duelo por la pérdida de un ser querido, pueden ser encontrados al atravesar una desvinculación laboral.

Desde el punto de vista humanista, la perspectiva de una desvinculación crece aún más, porque la interacción humana se convierte en uno de los puntos fundamentales, debido a que se está impidiendo desarrollar su proceso de autorrealización, afectando necesidades básicas, de afiliación y de seguridad. Pero sobre todo porque se activa en él un mecanismo de adaptación llamado resiliencia, que dependiendo de cada persona ayudará a superar de manera más rápida este suceso, que, sin duda alguna genera una crisis emocional. El efecto que puede desencadenar una noticia en la persona dependerá mucho de la manera en la que es comunicada, por este motivo, tal cual como se menciona anteriormente, los traumas más difíciles de superar son aquellos que son generados por otro ser humano. Siendo así, es justamente en este punto donde el proceso de desvinculación toma importancia, para quien comunica la noticia como para quien recibe, ya que indirectamente se verá afectado él y todo su entorno. Pues como se viene

mencionando, la noticia causa un gran impacto en la persona que la recibe y es debido a esto que, quien comunique debe estar preparado, pues tendrá que tratar con las emociones, reacciones y actos de la persona afectada. Muchos de estos casos han sido, experiencias profesionales de quienes forman el parte de Recursos Humanos, y es común observar que la primera angustia que la persona afectada muestra es un sentimiento de culpa por tal vez haber hecho algo mal, ira pues, su familia se verá afectada y vergüenza pues para la sociedad pasa a formar parte de un grupo de alta competencia y pocas vacantes como son las personas desempleadas; esto por ende afecta todos los ámbitos de su autorrealización.

Cuando hablamos de entorno es donde toma lugar la terapia sistémica y abre un amplio campo de desarrollo debido a que gracias a este enfoque se logra entender el impacto que tendrá un proceso de desvinculación sobre la persona como sistema y sobre todos los sistemas que co existen con él, como son su familia, amigos y la sociedad, pero sobre todo se capta la crisis que genera la interacción de cada uno de los elementos que contiene cada sistema frente a una noticia así. Teniendo en cuenta que el ser humano es un organismo biológico, social y cultural es complicado enfocar a una sola teoría que apunte a todos los efectos que tiene una desvinculación sobre la persona.

2.3 Outplacement

El outplacement o desvinculación asistida como se mencionó antes es un programa enfocado en el bienestar de las personas que son desvinculadas de una organización y que por ende sufrirán un shock.

2.3.1 Definición

Al ser un tema poco desarrollado existen autores puntuales, quienes han sido las personas que han desarrollado esto como subproceso del área de Talento Humano. Su origen viene desde la década de los cuarenta, desarrollada por psicólogos industriales estadounidenses que desarrollaron una serie de estrategias de apoyo y orientación de un empleado despedido, pero se atribuye a “North, D. el haber acuñado en los sesenta, la expresión Outplacement” (Dobronich, 2012). Sin embargo, la definición actual más aceptada es

la brindada por Rodríguez-Kábana. Este autor señala que el Outplacement o Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de

un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible (Echeverría, 2002)

2.3.2 Desarrollo del Outplacement

El outplacement no es un suceso que ha aparecido recién, más bien es algo que se ha venido desarrollando desde hace mucho tiempo atrás en la organización. Pero sus inicios se remontan hacia los años 40 donde sin llamarse aun Outplacement, se empezó a recolocar a soldados que regresaban de la guerra en diferentes áreas donde pudiesen ser útiles según sus habilidades. Sin embargo, no es hasta los años noventa donde Hubs utiliza este término dentro de la organización y aun así no existe una palabra que traduzca de manera literal al castellano.

Gracias a todos estos avances que se han realizado dentro de la gestión de Recursos Humanos, hay países que están muchísimo más adelantados a la realidad de América Latina, por ejemplo, según el informe presentado por Élogos (s.f.),

Francia (en cuya legislación se ha basado la española), Alemania, Países Bajos y Bélgica son algunos de los países donde las herramientas de transición al empleo en procesos de reestructuración gozan de mayor predicamento. Estas son las fórmulas que utilizan.

Francia. Los denominados permisos de recolocación son obligatorios para las empresas de más de 1.000 empleados desde 2006, y su fin es anticiparse a los despidos de los trabajadores. Así, el empleado permanece contratado por la compañía que va a prescindir de él mientras dure el proceso de recolocación, entre 4 y 12 meses, y cobra el 65% de su salario bruto o, al menos, el 85% del salario mínimo profesional. En las sociedades de menos trabajadores se reproduce ese esquema, pero a través de los contratos personalizados de recolocación y los contratos de transición profesional, que son atendidos por los servicios públicos de empleo.

Alemania. Las empresas de transferencia, independientes y externas a la compañía en reestructuración, desarrollan planes de recolocación para trabajadores redundantes. Cuando una sociedad plantea el despido de más de 30 empleados debe comunicarlo a los sindicatos y a las autoridades para poner en marcha el plan social. En el caso de las compañías con plantillas de más de 500 trabajadores o que vayan a reducir más de 60 empleos han de negociar un plan de recolocación, con los costes a cargo de la compañía y la formación en colaboración con los servicios públicos de empleo, que ofrecen a los trabajadores un subsidio máximo de 2.500 euros por trabajador durante 12 meses.

Países Bajos. En uno de los mercados laborales más flexibles de Europa existen los centros de movilidad laboral, de gestión público-privada, que han de ser creados por la empresa en reestructuración antes de acometer los despidos y que tienen como fin

conseguir que la transición laboral de los afectados por la regulación de empleo sea lo más rápida posible. Los costes corren a cargo de la empresa reestructurada, que es la encargada de conseguir fondos públicos para la formación de los trabajadores atendidos.

Bélgica. En Flandes, la célula de empleo garantiza un servicio de recolocación a los empleados mayores de 45 años incluidos en un despido colectivo. Es obligatorio y lo sufraga la empresa reestructurada. En Valonia funcionan las células de reconversión, que condicionan a ayudar a los afectados por los despidos colectivos de tres meses a dos años para su reinserción. Los costes los asume la empresa en reestructuración, que es bonificada por los servicios de empleo en sus cuotas a la Seguridad Social.

Mientras que la realidad es que este proceso se ha desarrollado con mayor frecuencia en Europa, no es un proceso desconocido para América Latina, pero sí es una función que solo la realizan las grandes multinacionales. También se debe tener en cuenta que el manejo de esta herramienta o practica dentro de Recursos Humanos, se da con mayor frecuencia, pues es parte de la legislación, mientras que, en América Latina, no existe ningún país que lo posea como parte legal para velar por el empleado. Más allá, del alcance legal que pueda tener un sitio con otro, hay que ser conscientes que para poder realizar este programa se necesita de motivos claros pues no aplica a todos los tipos de desvinculaciones y no cualquier persona puede hacerlo, es tal vez por estos motivos que esta no es una práctica muy común en este continente.

Como se ha visto el enfoque actual del outplacement en las organizaciones, va más hacia la humanización del despido, y es por esto por lo que la desvinculación tiene casi o la misma importancia que la selección de los candidatos, ya que de la forma en la que es desvinculada una persona, impactará sobre el resto de colaboradores.

2.3.3 Desarrollo de un programa de outplacement

Lo que se pretende con este programa es que el efecto de un retiro no sea negativo si no que más bien sea una opción para que el individuo encuentre con mayor facilidad nuevas ocupaciones. Manpower (2016), una consultora que ofrece este servicio en nuestro país comenta que el principal objetivo de un programa así es asistir a la persona que va a ser desvinculada desde diferentes momentos, nos habla de cuatro momentos claves en los que la persona a cargo debería intervenir. De esta manera todos los procesos de cambio pueden ser llevados de mejor forma y a su vez sustentados de forma teórica y práctica. Los momentos claves de intervención son:

- Contención que se podrá dar al momento en el que el trabajador reciba la noticia y sienta ansiedad.
- Evaluación que consiste en identificar los intereses, habilidades y entorno que le rodea actualmente al trabajador.
- Orientación donde se guiará al trabajador para el desarrollo de sus oportunidades de mejora
- Capacitación que comprende la evaluación de las posibles necesidades de capacitación para que sus planes a futuro se lleven a cabo.

Las formas de desarrollo son varias y se adecuan según la empresa y las personas que van a ser desvinculadas, ya que las estrategias que se ejecuten tendrán que adaptarse a estas dos variables.

Otra de las técnicas de desarrollo también mencionado según Red Lisera (2013), una de las compañías que realiza outplacement, es un proceso de orientación que consta de:

- a) Balance: En ella los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, habilidades y conocimientos del candidato y cómo puede desarrollarlas, así como sus ambiciones y motivaciones (Red Lisera, 2013). Se trata de obtener un buen perfil del trabajador con el objeto de determinar los pasos a seguir, esta es previa a la desvinculación, es decir que cuando sea comunicada la noticia esta etapa ya deberá estar desarrollada.
- b) Proyecto profesional: “En función del análisis de este resultado, se elabora un proyecto profesional para el candidato, en base a las necesidades del mercado se puede canalizar en cuatro posibilidades: posibilidad de continuar con la misma actividad, cambiar, buscando ofertas similares al puesto anterior, búsqueda de posibilidades de ruptura que entran todas las variables posibles, cambio de puesto o sector, e incluso el autoempleo” (Red Lisera, 2013).
- c) Plan de acción: Se establecen, por otro lado, las tácticas de acción de acuerdo con el proyecto profesional que se haya diseñado.
- d) Campaña de búsqueda: El consultor prestará sugerencias con la elaboración del currículum, preparación de entrevistas o selección de ofertas de empleo.
 - a. Es importante, en esta etapa, los contactos que tiene el candidato, que pueden ser amigos, conocidos, compañeros de facultad, proveedores que actúan por la boca a boca muy efectivo en ocasiones y otras vías óptimas de búsqueda de empleo como Internet y anuncios en medios impresos.

- e) Integración: Otro paso fundamental, para que sea viable esta asistencia es “el contacto con head-hunters y empresas de recolocación que tienen a su disposición el currículum de los candidatos a fin de encontrar el perfil requerido para cubrir un puesto determinado” (Red Lisera, 2013).

Lo más importante en cada etapa es el acompañamiento que recibe por parte de la persona designada a realizar dicho proceso ya que desde el momento que se ha tomado la decisión de desvinculación, la empresa analiza cada factor del proceso de outplacement, en detalles tan básicos como la forma en la que se comunica la noticia hasta detalles más específicos y claves como la manera en la que se presenta el programa de outplacement para lograr su aceptación, con esto se logrará el objetivo propuesto que la desvinculación no sea un proceso traumático para la personas y la relación laboral sea concluida de la mejor forma sin afectar la imagen corporativa de la empresa.

Capítulo 3: Marco Metodológico

El presente trabajo hace uso de fundamentos teóricos y aspectos que se desarrollan en la organización de manera frecuente y en la cual se hacen posibles una intervención directa en la realidad de la organización para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes. Entonces el desarrollo de esta usará técnicas como entrevistas, grupos focales y el apoyo de fuentes primarias y secundarias las cuales se detallará a continuación:

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS
Diseñar un programa de desvinculación asistida, que disminuya las consecuencias psicológicas y sociales que posee este proceso.	Se ha investigado bibliografía de teorías psicológicas enfocadas a la desvinculación. Se han aplicado 12 entrevistas al personal desvinculado en el 2016, a las personas que están próximas a una jubilación y a quienes se desvincularon de forma voluntaria para analizar los efectos que genera una desvinculación en las personas. Se los contactó telefónicamente en la época de pago de utilidades con la finalidad de conseguir su asistencia, en ese día antes de entrevistarlos se les explicó en qué consistía el estudio con la finalidad de obtener su consentimiento informado, que consta en el anexo no. 1. Con la información y recomendaciones de todas las entrevistas se diseñó un proceso de salida enfocado al programa de outplacement.	Fuentes secundarias de información. Entrevistas. Grupos Focales
Explicar las teorías psicológicas, relacionadas con la desvinculación laboral.	Se investigó bibliografía referente a la desvinculación, especialmente enfocada en	Fuentes de investigación primarias y secundarias

	<p>tres teorías psicológicas: psicoanálisis, humanista, sistémica.</p> <p>Se concadenó la información recolectada acerca de las teorías psicológicas, junto con la que se obtuvo en las entrevistas referente a la desvinculación.</p> <p>Se determinó que el enfoque psicológico de mayor pertinencia por la temática es la teoría sistémica, y con ella se desarrolló el programa de outplacement.</p>	
<p>Analizar los posibles efectos psicológicos y sociales de la persona frente a una desvinculación laboral, por medio de entrevistas.</p>	<p>Se diseñó un protocolo de entrevista según el tipo de desvinculación. Existieron tres guías de entrevista diferentes, uno para cada caso es decir en desvinculación voluntaria, forzada y natural. El primero consta de 7 preguntas, el segundo de 8 y el tercer caso de 14 preguntas, el propósito de la entrevista fue en todos los casos concadenar la información bibliográfica encontrada con la información que se adquirió mediante esta herramienta, pero sobre todo y como caso puntual desarrollar un análisis de las personas que están próximas a una desvinculación natural como es la jubilación, las guías pueden ser revisadas en el anexo no. 2</p> <p>Se aplicó entrevistas a los ex trabajadores con el fin de obtener resultados orientados a los efectos de la desvinculación, adicionalmente se vio la necesidad de incorporar la aplicación de un instrumento que permita evaluar el nivel de estrés según los eventos cotidianos vivenciados por una persona en un año. Este cuestionario se</p>	<p>Entrevista</p>

	<p>llama Cuestionario de Acontecimientos Vitales, y fue creado por Holmes y Rahe, sin embargo, la adaptación española que se utilizó es realizada por Gonzales de Rivera y Morera en el año en el año 1983, éste es un cuestionario autoaplicable, y se puede aplicar a personas desde 18-60 años. Posee una fiabilidad de 0,85 y su tiempo de aplicación no dura más 15 minutos.</p> <p>Se analizó los resultados obtenidos tras la aplicación de la entrevista. El análisis fue de tipo cualitativo, pues el interés era conocer los sentimientos y realidad que se vive en la organización actualmente. El cuestionario puede ser revisado en el Anexo N. 3</p>	
<p>Diagnosticar el proceso de desvinculación actual de Gate Gourmet para la detección de herramientas, problemas y oportunidades de mejora, a través de grupos focales.</p>	<p>Se participó en el Workshop de RRHH para conocer el proceso de desvinculación actual dentro de la empresa.</p> <p>Se definió mediante un Planning fechas puntuales para realizar reuniones, en donde se explicaría el objetivo del proyecto y así obtener el compromiso y apoyo del departamento.</p> <p>Se determinaron las fechas para las reuniones posteriores para comunicar los resultados del proyecto y el avance del mismo.</p> <p>Reunión Final con el departamento de RRHH para analizar los resultados obtenidos en las reuniones acerca del proceso de desvinculación actual y sus posibles mejoras.</p>	<p>Observación. Workshop (es un taller que tiene una corta duración, ya que no suele llevar más de 4 horas) (Soto, S/F). Reuniones.</p>

Diseñar el proceso de salida de los colaboradores, mediante un manual de procedimientos.	<p>Se ha investigado acerca de procesos de outplacement.</p> <p>Se ha comparado el diseño actual propuesto con los diferentes procesos de outplacement encontrados, que se han desarrollado para otras instituciones.</p> <p>Se creó un manual de procedimientos que incluya una matriz de verificación de ejecución del proceso de salida y el programa de outplacement, que se puede verificar en el Anexo N.5.</p>	Fuentes primarias y secundarias de información.
--	---	---

3.1 Alcance

El alcance descriptivo se utilizó para este proyecto, debido a que consideró un fenómeno estudiado y los componentes que este posee, se definieron conceptos y sobre todo variables como son la de desvinculación laboral y el programa de outplacement, los cuales fueron descritos para poder especificar las características tanto de la organización como de las personas, todo esto se sometió a un análisis, por medio de la recolección de datos de cada una de las variables.

2.2 Diseño

El diseño de la investigación que se realizó es el diseño no experimental ya que no se manipula variables, tan solo se evaluó fenómenos que se dan dentro de la organización. Es un estudio transeccional descriptivo debido a que implicó la recopilación y presentación de datos para dar una idea clara de la situación actual de Gate Gourmet. Además, hay que tomar en cuenta que se trató también de descripciones, y no de variables correlacionales.

2.3 Procesamiento de Datos

Se aplicaron entrevistas a los ex colaboradores, grupos focales con el departamento de Recursos Humanos y análisis de fuentes primarias y secundarias, por lo que se realizó un análisis cualitativo de la información para determinar las necesidades de la empresa.

En cuanto a las entrevistas aplicadas a los ex colaboradores de la organización, se ha logrado sacar una matriz de recopilación en la que se evidencia el número total de empleados desvinculados solo en el año 2016, por lo que hace que esta herramienta de investigación sea transeccional debido a que se maneja en un momento determinado del

tiempo. Además, la elección de las personas que fueron entrevistadas tuvo como base factores como el tipo de desvinculación, el cargo, la antigüedad y la fecha de ingreso y salida; haciendo que la elección no sea aleatoria sino más bien no probabilístico. Para el análisis de la muestra se tomó en cuenta tanto cargos operativos como de mando medio y alto, porque muchos de ellos cumplen con características similares. Además, se decidió que las personas seleccionadas sean las que se desvincularon en el año 2016 ya que han vivido de forma más cercana el proceso de la desvinculación.

2.4 Resultados: Fase Diagnostica

3.4.1 Diagnostico

El diagnóstico realizado es proveniente de la información entregada por quienes han vivido una desvinculación en la empresa Gate gourmet en el año 2016, por quienes van a atravesar una desvinculación natural en el año 2017, y por la información obtenida en el Workshop de Recursos Humanos, el mismo que ayudó a determinar cuáles podrían ser las personas que formen parte de la investigación, debido a que tenían mayor conocimiento sobre motivos de desvinculación y sobre todo porque las personas que formaron parte del Workshop habían sido las que habían llevado a cabo las desvinculaciones en el año 2016, y sabían quiénes estaban próximos a jubilarse. Gracias a toda esta información se logró identificar a los colaboradores, pero por temas de confidencialidad se hará uso de sus iniciales, datos que se condensan en la tabla 1, tabla 2, tabla 3 y tabla 4

Tabla 1

Resumen del proceso de desvinculación en el año 2016:

Resumen	
Tipo de Desvinculación	Total
Despido unilateral por parte del empleador	16
Jubilación y Próximo a jubilarse	7
Renuncia Voluntaria	19
Total	42

La gran cantidad de personas que salieron por desvinculación forzada respondió a que una de las aerolíneas canceló una de sus frecuencias, por lo que 16 personas adicionales carecían de funciones y debieron salir.

Tabla 2

Detalle de personas que salieron por desvinculación forzada en el año 2016:

	<u>Apellidos y Nombres</u>	<u>Fecha Ingreso</u>	<u>Fecha Salida</u>	<u>Cargo</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Razón de Salida</u>	<u>Observaciones</u>
1	CTDJ	4/9/2015	18/3/2016	AYUDANTE DE COCINA	6 meses	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
2	EMDR	16/3/2013	18/3/2016	AYUDANTE DE COCINA	3 años	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
3	EAKJ	7/8/2015	2/7/2016	AYUDANTE DE LIMPIEZA	11 meses	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
4	GYFR	2/6/2015	18/3/2016	ABORDADOR	9 meses	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
5	MCHRA	24/10/2015	24/3/2016	AYUDANTE DE LIMPIEZA	6 meses	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
6	MPLM	2/2/2015	18/3/2016	OPERADOR DE GALLEY	1 año, 1 mes	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
7	MPWM	1/3/2011	18/3/2016	OPERADOR DE GALLEY	5 años	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
8	MCSM	1/4/2015	18/3/2016	AYUDANTE DE COCINA	11 meses	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
9	PSJM	18/9/2015	1/4/2016	AYUDANTE DE PANADERIA PASTELERIA	6 meses	Despido unilateral por el empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos

10	PVBP	15/5/2015	6/6/2016	AYUDANTE DE COCINA	1 año	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
11	QTJV	23/2/2015	18/3/2016	OPERADOR DE GALLEY	1 año	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
12	QNRM	24/1/2013	18/3/2016	AYUDANTE DE COCINA	3 años, 1 mes	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
13	SCCG	12/11/2015	3/3/2016	AYUDANTE DE COCINA	3 meses	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
14	SGMA	15/5/2015	16/5/2016	AYUDANTE DE COCINA	1 año	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
15	VAJG	16/10/2015	31/3/2016	AYUDANTE DE PANADERIA PASTELERIA	5 meses	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos
16	VCHCF	1/8/2014	1/4/2016	AYUDANTE DE BODEGA	1 año, 8 meses	Despido unilateral por parte del empleador	Reducción de Personal por Reducción de Vuelos

Otro de los índices altos fue el de renuncia voluntaria, que en este caso respondía a que existen problemas internos o a su vez hubo cambios en sus vidas.

Tabla 3

Detalle de personas que salieron por desvinculación voluntaria en el año 2016:

	<u>Apellidos y Nombres</u>	<u>Fecha Ingreso</u>	<u>Fecha Salida</u>	<u>Cargo</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Razón de Salida</u>	<u>Observaciones</u>
1	BGCA	24/10/2016	5/12/2016	RESPONSABLE DE CONTROL DE CALIDAD	1 mes	Renuncia Voluntaria	no aguantó la presión laboral
2	CPRI	1/1/2014	31/1/2016	CHEQUEADOR DE VUELO	2 años, 1 mes	Renuncia Voluntaria	por estudios
3	CCEP	1/4/2000	29/1/2016	GERENTE FINANCIERO	15 años, 10 meses	Renuncia Voluntaria	cambio de razón social
4	CCLA	20/3/2013	31/1/2017	OPERADOR DE GALLEY	3 años, 10 meses	Renuncia Voluntaria	problemas con el jefe
5	ELAF	15/9/2016	15/3/2017	AYUDANTE DE LIMPIEZA	6 meses	Renuncia Voluntaria	por estudios
6	FCGA	21/10/2015	31/3/2016	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	5 meses	Renuncia Voluntaria	cambio de trabajo
7	GOGM	19/11/2015	16/9/2016	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	10 meses	Renuncia Voluntaria	no aguantó la presión laboral
8	GCJM	28/1/2013	30/4/2016	AYUDANTE DE COCINA	3 años, 3 meses	Renuncia Voluntaria	por maternidad
9	MMCA	20/2/2017	28/2/2017	AYUDANTE DE LIMPIEZA	Menor al mes	Renuncia Voluntaria	no aguantó la presión laboral
10	MBJA	20/11/2013	21/11/2016	POSILLERO	3 años	Renuncia Voluntaria	problemas internos
11	PAJL	17/5/2016	31/5/2016	CHEQUEADOR DE VUELO	Menor al mes	Renuncia Voluntaria	cambio de trabajo
12	PAJS	1/9/2008	21/11/2016	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	8 años, 2 meses	Renuncia Voluntaria	problemas internos

13	RSRC	12/9/2016	12/10/2016	ABORDADOR	1 mes	Renuncia Voluntaria	no aguantó la presión laboral
14	STCE	1/10/2007	25/2/2016	ENCARGADO DE BODEGA	8 años, 4 meses	Renuncia Voluntaria	por maternidad
15	TFLA	27/12/2003	17/8/2016	OPERADOR DE GALLEY	12 años, 7 meses	Renuncia Voluntaria	problemas internos
16	TGCA	25/8/2014	16/8/2016	AYUDANTE DE LIMPIEZA	1 año, 11 meses	Renuncia Voluntaria	problemas internos
17	TMEA	29/6/2015	7/3/2016	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	8 meses	Renuncia Voluntaria	no aguantó la presión laboral
18	TSFE	6/4/2015	5/7/2016	AYUDANTE DE LIMPIEZA	1 año, 3 meses	Renuncia Voluntaria	por estudios
19	VAPA	16/10/2013	7/11/2016	AYUDANTE DE LIMPIEZA	3 años	Renuncia Voluntaria	problemas internos

Finalmente, poseen un alto índice de personal que va camino a la jubilación patronal o natural, debido a la edad que tienen o el tiempo de trabajo que ya llevan dentro de la organización.

Tabla 4

Detalle de personas que salieron por desvinculación natural en el año 2016:

	<u>Apellidos y Nombres</u>	<u>Fecha Ingreso</u>	<u>Fecha Salida</u>	<u>Cargo</u>	<u>Antigüedad</u>	<u>Razón de Salida</u>	<u>Observaciones</u>
1	BHCI	1/4/1999	30/11/2016	GERENTE DE PLANTA	17 años, 8 meses	Jubilación	Jubilación y cambio de unidad MIAMI
2	TMHA	1/8/2014	31/5/2016	COCINERO POLIVALENTE	1 año, 10 meses	Jubilación	Jubilación
1	CGJM	2/4/2001		OPERADOR DE GALLEY	15 años, 11 meses	Próximo a Jubilarse	62 años, 7 meses
2	PRA	1/4/1999		AYUDANTE DE COCINA	17 años, 11 meses	Próximo a Jubilarse	60 años, 8 meses
3	REPA	1/4/1999		SUPERVISOR	17 años, 11 meses	Próximo a Jubilarse	57 años, 9 meses
4	TCH	1/11/2008		ENCARGADO SUPERVISOR	18 años, 4 meses	Próximo a Jubilarse	62 años, 10 meses
5	VME	2/4/2001		ABORDADOR	15 años, 11 meses	Próximo a Jubilarse	57 años, 2 meses

En función de las entrevistas realizadas por desvinculación forzada (despido) y después de que cada persona leyó y firmó el consentimiento informado, se observó que, cuando se genera una desvinculación, la forma y los canales de comunicación no son los adecuados, en la mayoría de casos evidenciamos que la comunicación no fue particular, pero aún más grave es el hecho de que se alargó tanto esta situación que se dio la oportunidad de que se den rumores entre los colaboradores, además al realizar en algunos casos el anuncio de la noticia de manera colectiva hace que se dé el espacio para generar información falsa. En este sentido y según la definición original de Rodríguez – Kábana (Echeverría, 2002), el outplacement, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación, esto sumado a la primera etapa de un programa de desvinculación asistida que menciona Manpower (2016), en la que la primera etapa es la contención, es decir, como vamos a comunicar y saber que reacciones puede tener cada persona al recibir esta noticia y comience a sentir diferentes emociones.

Al no manejar la comunicación de manera correcta y no trabajar con los chismes y rumores, las personas comenzaron a intuir que podían ser despedidas debido a la situación de la empresa, sin embargo, lo que la mayoría, comenta es que esta noticia hubiese sido menos impactante si se le comunicaba con tiempo, de alguna forma el comunicar esto con tiempo hace que ellos puedan organizar una estrategia para buscar un nuevo empleo, sin dejar aún el otro. Parte del proceso de outplacement mencionado por Red Lisera (2013) menciona que hay dos etapas en las que se analiza un proyecto profesional para saber si se sigue en la misma actividad, cambiará o generará una actividad propia, cosa que hace actualmente el trabajador sin saber que es outplacement. Entonces, tal vez, al comunicar con tiempo sobre la situación de la empresa se puede generar un programa de desvinculación asistida lo que coadyuva a que las personas no queden sin rumbo.

Algunos despidos fueron de tipo masivo y al manejar un tipo de comunicación poco adecuado, generó en muchos empleados sentimientos similares a los que genera un proceso de duelo, según García (2014, pág. 18) pueden ser angustia, preocupación o culpa, todos estos son mencionados dentro de las entrevistas. Muchas de los participantes mencionan al despido como un suceso que pone un alto a su autorrealización, lo que según Maslow (2012) iría en contra de todo desarrollo personal debido a que la empresa ha frenado uno de sus factores motivantes y ha creado una crisis debido a la ruptura de la continuidad tal como lo menciona Rivera (2012).

Un factor de incidencia en todos los casos entrevistados, es que, al momento de conocer la noticia una de las primeras cosas que realizaron es comunicar a su núcleo social más cercano, ya sea esposa, padres o hijos, demostrando así la relación que hay entre una organización y el sistema que lo complementa, y sobre todo generando una autopoiesis del sistema para poder adaptarse, tal como lo menciona Maturana (Ludewing, 2010). En este caso puntual Maturana menciona que, un ser vivo (sistema) mantiene su identidad sólo si la organización (familia, esposa, padres o hijos) que define el conjunto de rasgos o información que lo individualizan o lo distinguen y confirman lo que es, no cambia; demostrando, así como la familia juega un papel muy importante dentro del proceso de desvinculación para el ex colaborador.

Tras la desvinculación forzada uno de los ámbitos más afectados es la familia y su condición económica, creando un nivel de estrés alto no solo en la persona que atraviesa la desvinculación si no en todo su núcleo familiar y social, si seguimos el concepto de Luhmann (2010), se distingue al sistema social como uno de los más importante puesto que ésta produce y reproduce sus propios elementos, si una persona desvinculada posee problemas familiares y sociales, hará que todo su sistema familiar sea un inconveniente para el sistema social.

La mayoría de entrevistados no tuvo ninguna molestia física importante, sin embargo, molestias menores como cambios en los hábitos alimenticios o de sueño, o dolores de barriga, se presentaron en el cuestionario dándonos así, una probable coincidencia entre los efectos físicos que posee un despido y un proceso de duelo, porque según García (2014, pág., 12), tras la pérdida se puede tener síntomas como la falta de respiración, taquicardia, sequedad de boca, sudoración, polaquiuria (aumento de número de micciones), trastornos digestivos, tensión muscular, insomnio y sensación de asfixia, como se puede observar en el anexo 4, como concadena el suceso con los síntomas.

Al ser Ecuador una sociedad donde culturalmente estamos acostumbrados al despido tradicional, cuando se les pregunta a las personas que desearían o que esperarían en esta situación, la mayoría se siente satisfecho con el pago de una liquidación y un certificado laboral. Pero al mencionar, la posibilidad de capacitaciones o asesoría como parte del programa de outplacement, todos opinan que sería una herramienta muy buena, ya que muchos no poseen conocimientos de cómo realizar una hoja de vida y eso ha sido un inconveniente al buscar trabajo.

Todos los encuestados coinciden que una buena forma de que la empresa pudiese ayudar sería dando recomendaciones o redireccionando a otras empresas o por lo menos comentándoles en que empresas tienen mayor probabilidad de ser contratado. Este detalle ellos lo han mencionado sin saber que una de las etapas que maneja el programa de outplacement es justamente, como lo menciona Red Lisera (2013), un plan de acción y una campaña de búsqueda.

Después de haber visto las características del proceso de desvinculación forzada, que es el más complementario para el programa de desvinculación asistida, se recomienda, un mejor proceso de comunicación frente a este suceso con las personas y sobre todo manejarlo de una forma más estratificada, con el fin de mitigar los rumores que este evento genera, esto a nivel organizacional. Mientras que, a nivel más humano, se debería desarrollar con las personas la ejecución de un programa de outplacement con el fin de que el sujeto que atraviesa este proceso no tenga un impacto emocional tan alto.

Por tanto, en forma general se observa que en la desvinculación forzada y natural existen características parecidas sobre todo en las emociones que causan estos sucesos en las personas, esto debido a que no tienen la información necesaria para atravesar estas circunstancias. Además, se puede observar como su núcleo familiar y social es una parte importante en la superación de este proceso ya que sirve de apoyo. La mayoría de personas ve a la desvinculación como un suceso inminente pero distante, es decir que Así sea un proceso por desvinculación forzada o natural, todas las personas saben que esto es un fenómeno que puede suceder pero que, sin embargo, no lo ven como un evento que les puede ocurrir en ese mismo instante. En cuanto, a ¿qué podría hacer la empresa?, tal cual como se mencionó antes al ser en el Ecuador un tema nuevo, el proceso de outplacement o desvinculación asistida no genera en las personas un deseo de pedir ser partícipes de este programa, sino más bien ellos se resignan al proceso final de desvinculación tradicional, en el que basta con el pago de la liquidación y un certificado laboral.

Además, y ya incluyendo los resultados obtenidos en las entrevistas de desvinculación voluntaria, observamos que existen otros procesos que causan incomodidad en las personas debido a los errores que se cometen en los mismos, por ejemplo el proceso de comunicación interna, tanto en la desvinculación forzada, al comunicar la noticia; en la desvinculación natural, al no brindar la información solicitada a quien está por jubilarse; como en la desvinculación voluntaria, que fue el grupo que más evidenció las dificultades que se posee actualmente, debido a que no existe un canal de comunicación eficaz, en el que el colaborador pueda demostrar sus afectaciones o problemas dentro de la

organización, y es más, sumado al estilo de liderazgo ejercido por parte de algunos mandos medios y altos que se convierten en una de las razones que causa malestar en las personas que han decidido desvincularse de la organización.

Actualmente, el proceso de desvinculación en Gate gourmet es tradicional, es decir, que se comunica o se recibe la renuncia y se empieza por gestionar el cálculo de la liquidación, en cualquiera de los tres casos, para que pueda ser retirada cualquier día para su cobro, la persona también pueda solicitar su certificado de trabajo. Aparte de esto, se completa un formulario de salida en el que la persona entrega las pertenencias brindadas por la organización, es decir, uniformes, equipos de protección y utensilios de trabajo.

Para un mejor entendimiento el proceso actual se describe a manera de flujo en la figura 1:

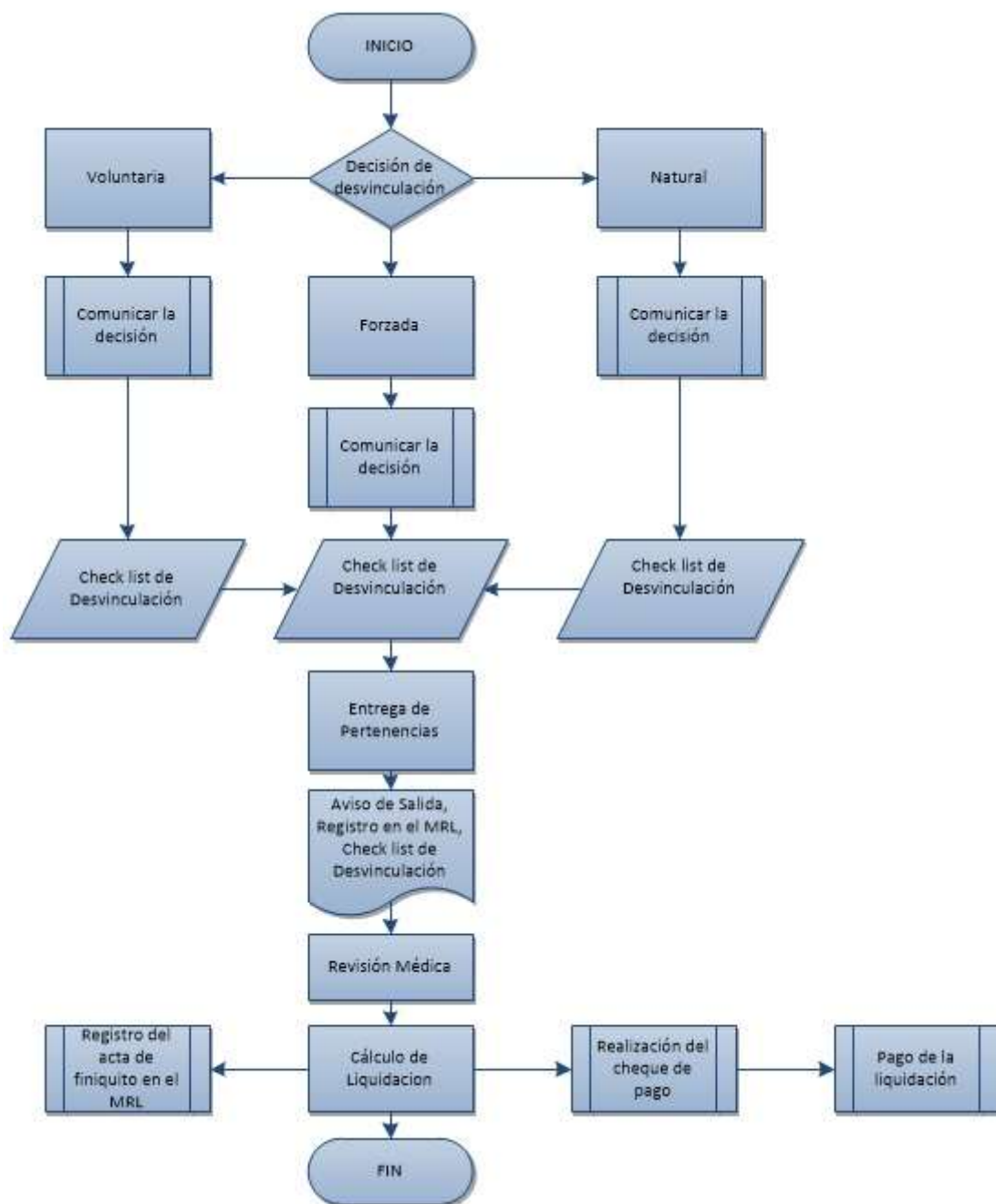


Figura 1: Flujo del Proceso actual de Desvinculación de Gate Gourmet.

Y de manera más detallada en la siguiente tabla:

Tabla 5

Detalle del proceso actual de desvinculación:

Actividad actual del proceso	Descripción de la actividad	Complicaciones encontradas	Alternativas de mejora	Observaciones
Comunicación del suceso	Al comunicar la noticia de una desvinculación, en su mayoría de veces de forma grupal, se llama a todos al mismo tiempo y se les va comunicando de uno en uno mientras el resto espera.	El hacer que todas las personas esperen mientras ya saben para qué han sido llamadas, da oportunidad de generar chismes y rumores frente a aquellos que se quedan dentro de la empresa como los que ya han sido notificados de la noticia.	El programa de outplacement, es una alternativa de mejora total a fin de que realiza este proceso de manera personalizada y con un enfoque más humano.	En el caso de la desvinculación natural es igual ya que solo se comunica que ya no puede seguir trabajando.
Formulario de entrega de pertenencias	Una vez que se ha comunicado la noticia, se procede a completar un formulario tipo check list, en el que se pone un visto en cada pertenencia que devuelve, es decir	El problema aquí es que este formulario no es más que una herramienta que ayuda en el manejo de inventario en los uniformes de trabajo, sin embargo, no	Definitivamente, el formato actual que se maneja puede ser un documento adicional dentro de una entrevista de trabajo de salida en la que el	Esta entrevista propuesta se debería aplicar en todos los casos de desvinculación .

	uniformes, equipo de protección, utensilios de trabajo, esto firma el trabajador y el receptor. Se lo realiza con el fin de que el colaborador no se quede con ninguna pertenencia.	genera mayor aporte a la organización ni a la empresa.	alcance sea más extenso.	
Cálculo de la Liquidación	Una vez dada la noticia y lleno el formulario, se pide a la persona que se retire y que en 15 días se acerque a retirar su cheque de liquidación junto con su certificado.	El problema aquí es que, si bien se cumple con un requisito legal, como es la liquidación, no se genera un alcance más real con aquella persona que fue desvinculada.	Un programa de outplacement, es justamente este enfoque mayor al proceso de desvinculación, y lo que se sugiere realizar más bien es que el cheque de liquidación sea el último paso de este programa, con el fin de que pueda ser percibido hasta como un símbolo de la etapa que está cerrando.	En este caso los procesos de outplacement podrían ser solo ofertados para personas con desvinculación forzada y natural.

Mientras para Viviana (Pérez, 2008) postula un enfoque más genérico que se detalla a continuación:

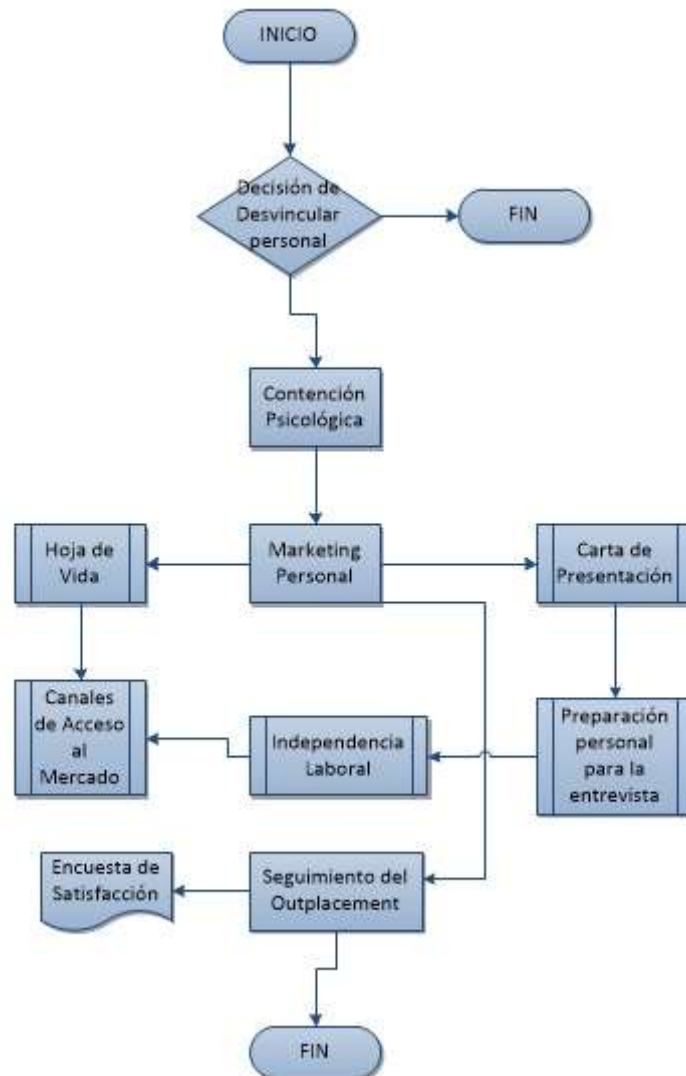


Figura 3: Flujo del Programa de reinserción laboral en las personas que se encuentran en la base de datos de la bolsa de empleo del Ilustre Municipio de Quito. (Pérez, 2008).

De ambos se puede determinar que el proceso de desvinculación asistida se da únicamente en una desvinculación forzada, y que se repiten aquellas etapas del proceso como son contención y capacitación. Todas estas opciones son fundamentales y aplicables a la realidad de Gate gourmet, sin embargo, en el caso de esta disertación también se aumentaron y se crearon nuevas etapas que se cree son importantes para un buen desarrollo y eficacia del programa, así como también se extiende a un segundo tipo de desvinculación, todo este proceso se describirá en lo posterior.

4.2 Objetivo del proyecto

4.2.1 Objetivo General

Generar un programa de desvinculación asistida enfocado a las personas que atraviesan una desvinculación forzada y natural, con el fin de brindar contención emocional, disminuir los efectos el impacto de una desvinculación y facilitar la reinserción laboral o generar autoempleo.

4.2.1.1 Objetivos específicos

- Identificar los motivos de desvinculación para el establecimiento del enfoque que tendría el programa idóneo.
- Intervenir con los colaboradores desvinculados mediante test psicométricos y evaluaciones de desempeño para detectar sus habilidades y competencias.
- Preparar los planes de proyecto profesional tanto colectivo como personal, según sea la necesidad.
- Implementar el plan de proyecto profesional con cada ex colaborador, mediante talleres.
- Realizar un seguimiento con cada colaborador desvinculado al primer, segundo y tercer mes de lo sucedido mediante llamadas telefónicas y al año.

4.3 Actividades

Las actividades que se llevarán a cabo están basadas en 6 etapas que se detallarán a continuación:

4.3.1 Decisión:

Para que el programa de outplacement pueda ser implementado es necesario que exista la necesidad de una desvinculación natural o forzada. Para que empiece el programa se deberá preparar una reunión gerencial en la cual, si bien la desvinculación sea forzada o natural, el jefe del área afectada, así como el gerente de planta, deberán reunirse con el departamento de Recursos Humanos para comentar las razones que llevan a cualquiera de los dos tipos de desvinculaciones.

4.3.2 Contención:

En esta etapa se desarrolla dos actividades, las cuales darán inicio al programa de desvinculación asistida, y son los siguientes:

- Comunicación de la noticia: Esta será comunicada en ambos tipos de desvinculación por el departamento de Recursos Humanos, usando la técnica actual que se maneja, es decir que se llamará a la persona, se le dirá la noticia y se explicarán las razones del suceso.
- Difusión del programa: Esta etapa responde netamente al programa de outplacement ya que, si bien se comunicará la noticia de la manera tradicional, después de haberlo hecho se generará una explicación acerca del programa, esperando se genere la difusión del mismo y cree interés en las personas, con el fin de que deseen participar.

4.3.3 Evaluación:

Parte de esta etapa se usarán varias herramientas para la detección de crisis, habilidades, intereses, entre otros, que se enlistan a continuación:

- Compromiso de Aceptación: Una vez que se ha explicado el objetivo del programa, aquellas personas que estén interesadas firmarán un documento donde se comprometan asistir y colaborar con el desarrollo del mismo, buscando así desde el inicio generar sentido de pertenencia con el programa.
- Cuestionario de Acontecimientos Vitales (CAV): Esta es la primera herramienta psicométrica que se usa, con el fin de detectar aquellos ex colaboradores que poseen un alto índice de estrés, y son candidatos más oportunos a una interacción más personalizada.
- Big Five: Con el fin de detectar aquellos rasgos de personalidad que se logren potencializar como una habilidad y aquellos rasgos que demuestren ser dificultades que posee la persona. Pues aquellas personas que tuviesen rasgos como energía, estabilidad emocional y tesón, podrían desarrollar dichos rasgos y transformarlas en habilidades de adaptabilidad frente a nuevas situaciones como entrevistas de trabajo o la reinserción laboral como tal.
- Evaluaciones de desempeño: El departamento de RRHH revisará, las evaluaciones de desempeño generadas por cada jefe inmediato.

4.3.4 Orientación / Capacitación:

Una vez detectadas aquellas habilidades, intereses, oportunidades de mejora y debilidades de cada participante, se procede a realizar las siguientes actividades:

- **Actividades de Rediseño Personal:** Esta actividad podrá ser llevada a cabo de manera colectiva y de manera personal con aquellas personas que mostraron un alto puntaje en el CAV, aquí se llevará a cabo una matriz FODA, con el objetivo de que cada persona analice sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto personales como de la situación que están viviendo.
- **Capacitaciones:** Una vez que se ha realizado una introducción por medio de la actividad anterior, se pasa a una actividad de formación en la que las personas, aprenderán o recordarán temas que les servirá en esta nueva etapa como son: marca personal, realización de hojas de vida o desarrollo de habilidades en la búsqueda de empleo.
- **Proyecto Profesional:** Aquí se combina las actividades de rediseño profesional con la decisión de vida que quieren tomar, por este motivo en este punto se les plantea a los asistentes las tres opciones por las que puede orientarse, como son la continuidad de su ciclo de vida laboral, el emprendimiento de un negocio propio, o el cambio de cargo, y lo que cada una de esas opciones implica para la persona.
- **Plan de Acción:** Teniendo en cuenta el proyecto profesional decidido por la persona, se generan actividades que puedan ayudar a lograr el objetivo, ya sea con la activación de redes de apoyo empresariales en la que la empresa recomiende a los trabajadores a otras compañías con un giro del negocio parecido, es decir si es alimenticia con otra que sea de alimentos. Red de apoyo familiar y social, ya que cuando tus círculos sociales y familiares extienden la noticia de que estás en busca de una oportunidad laboral nueva, la probabilidad de que sea empleado es mayor. Y finalmente con actividades de roll play, para que sepan y rompan esquemas acerca de las nuevas técnicas de selección.

4.3.5 Cierre

Evaluaciones de Reacción: Al concluir, se entregará una evaluación con el fin de conocer el nivel de satisfacción generado por el programa en las personas.

4.4 **Análisis de Resultados**

Finalmente, para generar un informe de resultados, se realizará las siguientes actividades:

- **Llamadas de Verificación:** Se realizará llamadas telefónicas en el primer, segundo y tercer mes para cuantificar el número de personas que han conseguido trabajo, dándole un seguimiento de seis meses hasta un año con aquellas que no logran el objetivo en los tres primeros meses.

Lo que se pretende lograr con el diseño de un programa de outplacement, dentro de Gate Gourmet, es:

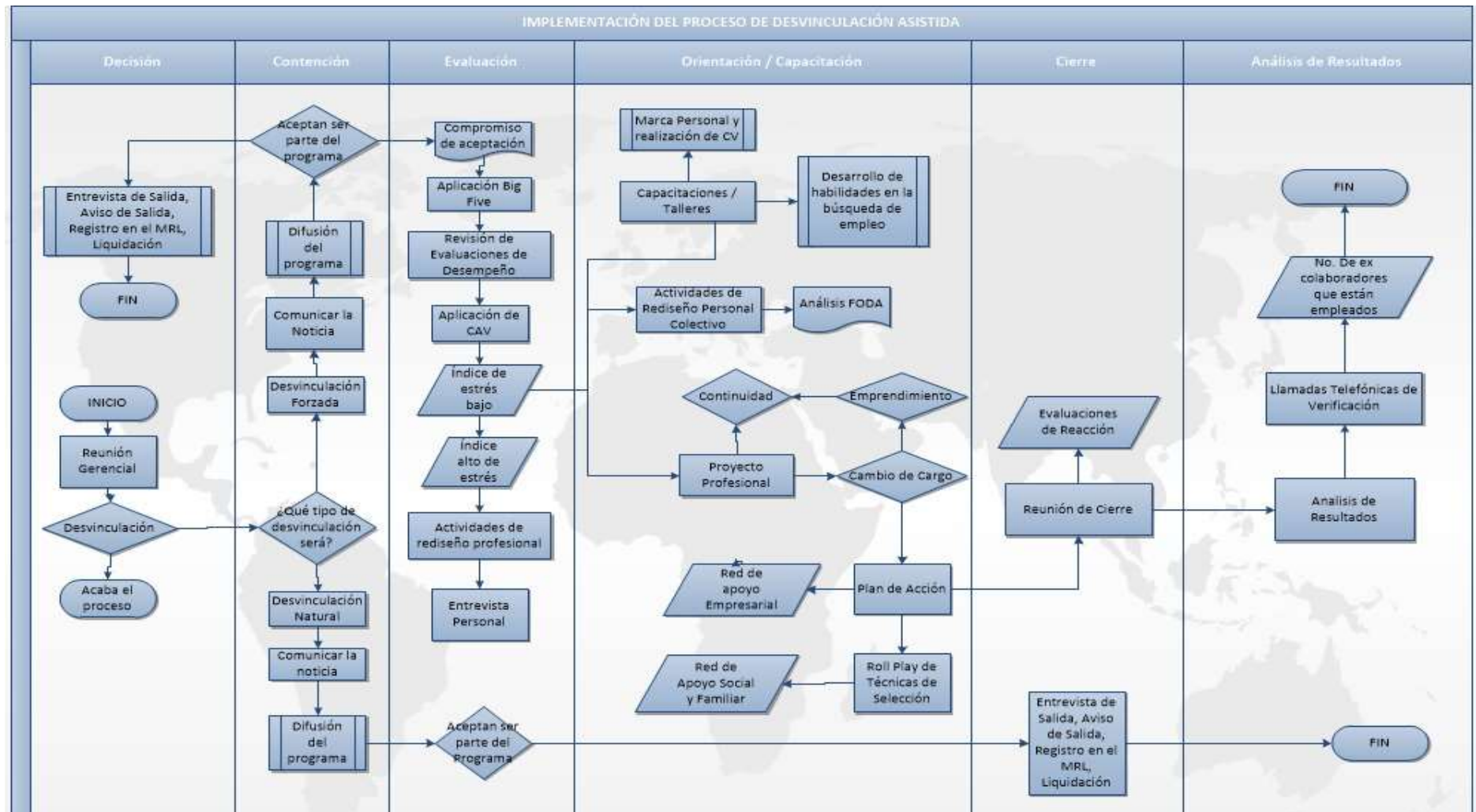


Figura 4: Flujo del Programa de desvinculación asistida propuesto para Gategourmet del Ecuador.

4.5 Supuestos

Al hablar de supuestos nos podemos referir acciones positivas como negativas que contemplen el desarrollo del producto. En este sentido algunos de los supuestos que podemos encontrar son:

- a) Mala predisposición de los colaboradores desvinculados para aceptar formar parte del programa de outplacement.
- b) Generar expectativas muy altas o a su vez no generar las suficientes expectativas en los ex colaboradores lo que hará que nadie quiera formar parte del programa o que creen que por formar parte del programa van a tener una oportunidad de empleo segura.
- c) Se puede volver ícono regional, para las sucursales de Latinoamérica, si es aplicado de la forma correcta y da los resultados esperados, ya que se podría implementar como política de outplacement dentro de todas las sedes de Gate gourmet.
- d) Se podría establecer expectativas demasiado altas a las gerencias y no se obtenga el resultado que se planteó.
- e) Al no presentar la idea de la forma correcta, podría no generarse interés por parte de la gerencia y en vez de ser implementado, se presente lo contrario, que se prohíba su implementación.
- f) Se podría implementar como parte del elemento de reconocimiento por años de servicio que maneja actualmente el nivel dos del Gate Opex, sobre todo aquellos que van camino a una desvinculación natural.

4.6 Precondiciones

Para que este producto se lleve a cabo son necesarias algunas condiciones que se deben dar antes, durante y después de implementado, como son las siguientes:

- a) Debe mantener el apoyo de la Gerencia General.
- b) Debe haber un proceso de desvinculación actualizado.
- c) También debe existir un fenómeno de desvinculación forzada o natural, solo en estos dos casos se puede aplicar el programa de desvinculación asistida, para que así se pueda validar la funcionalidad del programa.
- d) Pero lo más importante para la elaboración de un programa de desvinculación asistida es que exista un compromiso de aceptación por parte de los ex colaboradores, y el interés por formar parte de este.

- e) Debe existir la aprobación por parte de la Gerencia General de que se pueda ejecutar el proyecto tomando en cuenta el gasto que genera la implementación de este programa, o a su vez se debería provisionar un monto mensual aproximado para que en el caso de que se requiera ejecutar el programa de outplacement, tan solo el gasto se cruce con la provisión y así el impacto no sería tan alto.
- f) Antes, de la ejecución o implementación del programa se debe elegir al personal más adecuado para que imparta dicho programa, o a su vez, capacitar al personal de RRHH para que cualquiera pueda llevar a cabo sin ningún inconveniente.

4.7 Indicadores

Para que el programa de desvinculación asistida posea efectividad existen diferentes indicadores que deben ser considerados para que el cumplimiento sea efectivo como, por ejemplo:

- a) Porcentaje de causas / motivos encontrados para la desvinculación: Antes de empezar el proceso de desvinculación, el departamento de Recursos Humanos realizará una reunión gerencial o de jefaturas según sea el caso, en el que se analizará los perfiles que se someterán a este proceso, los motivos por los que se decide que sean ellos y detección de habilidades y oportunidades de mejora de cada trabajador. En el caso de desvinculación natural, se ejecutará la misma reunión, pero con un enfoque diferente, ya que se analizará los logros dentro de la empresa y su desempeño dentro de la misma. Pudiendo detectar las causas más comunes o los motivos más relevantes al momento de tomar la decisión de llevar a cabo una desvinculación.
- b) Numero de compromisos de aceptación firmados: Como el programa de desvinculación asistida se va a manejar como una práctica de libre elección para el ex colaborador, una vez que se sociabilice y comunique el objetivo del programa, se solicitará a las personas que estén interesadas en la firma de un acta de compromiso, donde la persona acepta ser parte de los test, capacitaciones y demás ejercicios que sean necesarios para la detección y desarrollo de los planes de proyectos profesionales o personales.
- c) Número de informes finales con los resultados de los test psicométricos aplicados: Tras la selección de empleados para que formen parte de este proceso y después

de agrupar a los participantes para el desarrollo del outplacement, se generará la aplicación del test de personalidad BIG FIVE.

- d) Número de evaluaciones de desempeño; Esto con el fin de que logremos detectar las habilidades de cada una de las personas desvinculadas y que consten en el certificado de trabajo.
- e) Porcentaje de personas que aceptan formar parte del programa de outplacement: Después de haber definido las personas que serán desvinculadas, haber sociabilizado con el 100% del personal, se podrá generar un indicador basado en el porcentaje de persona que han aceptado, y se han sometido a las herramientas psicométricas, dándonos un porcentaje de eficiencia en la aceptación del programa.
- f) Número de planes de proyectos profesionales diseñados por los participantes: Con los trabajadores que hayan decidido formar parte de este programa se llevará a cabo actividades que sirvan para la reinserción laboral o a su vez para que se genere un nuevo subempleo.
- g) Tiempo de sociabilización de los planes de proyectos generados: Una vez que se ha generado los planes de proyecto profesional, se debe sociabilizar con las personas para que lo puedan interiorizar y una vez que cese el programa ellos puedan ejecutar dichos programas.
- h) Número de informes generados: Para finalizar y a manera de cierre de la implementación del programa, se realizará un informe individual y colectivo de la forma en la que fue llevada a cabo el proceso, pero sobre todo la efectividad del mismo.
- i) Número de llamadas telefónicas realizadas a las personas que fueron parte del programa: Esto con el fin de verificar la eficacia del programa en los primeros tres meses de forma mensual, y luego al año.
- j) Evaluación de reacción del programa de outplacement: Con esta herramienta lo que se pretende es medir el impacto que ha tenido el programa en las personas que decidieron participar, por medio de indicadores, que se mostrarán en cada pregunta.

- k) Porcentaje de personas que logran la reinserción laboral: Con las llamadas de verificación se espera poder tener como indicador la cantidad de ex colaboradores que han logrado conseguir un empleo, manejando los mismos tiempos de las llamas de verificación.
- l) Tiempo promedio en que las personas desarrollan sus planes: si bien ya se posee la cantidad de personas que logran reintegrarse o ejecutar sus planes de vida, se puede manejar un tiempo promedio de eficacia del programa, teniendo en cuenta estos datos.

4.8 Fuentes de verificación

La fuente de verificación se dará según la actividad que se desempeñe, pero podemos enumerar las siguientes:

- 4.8.1 Informes mensuales y anuales, los cuales serán generados una vez terminada la ejecución del programa de desvinculación asistida, esto con el fin de que se refleje resultados tangibles de cada programa propuesto.
- 4.8.2 Acta o registro de asistencia firmada por parte de los jefes o gerencias según sea el caso, así se valida la asistencia y el análisis debido en la toma de decisiones, precautelando que la empresa no sufra pérdida de altos potenciales, pero, sobre todo, dejando constancia que la decisión que se tomó será valorada y aceptada por todas las partes.
- 4.8.3 Informe de resultados de cada test, el análisis de la aplicación de los test ayudará o validará aquellas características, oportunidades de mejora y habilidades que la persona posee.
- 4.8.4 Movement Operation Personnel (MOP) de desvinculación, como herramienta de conexión con los otros departamentos ayudará a que se genere un respaldo documental acerca de la evaluación de desempeño, este es un documento ya implementado por la empresa, pero el cual puede ser sujeto a mejoras.
- 4.8.5 Planes de proyectos profesionales colectivos o personales, con el fin de desarrollar un programa de outplacement que responda a todas las situaciones, se analiza si los planes deben ser colectivos o individuales.
- 4.8.6 Planes de proyectos profesionales colectivos o personales ejecutados, para culminar con el desarrollo del programa de desvinculación asistida.

- 4.8.7 Check list con la información obtenida por parte de los colaboradores desvinculados, que se obtiene mediante las llamadas telefónicas realizadas, para que con esta se pueda realizar los informes de seguimiento.
- 4.8.8 Informes de seguimiento, como parte de la etapa final y para validar la eficacia del programa se realiza informes de seguimiento mensual y anual, así se puede generar una evidencia de trazabilidad.
- 4.8.9 Informe de las evaluaciones de reacción al programa.

4.9 Sostenibilidad

Para que este plan funcione y sea sostenible se basará principalmente en el compromiso, interés y ejecución del personal del área de Recursos Humanos, así como de los gerentes. Por lo que se debe establecer bases sólidas de comunicación para que no haya mal entendidos.

Y una vez implementado, la información del proyecto está disponible para que se pueda realizar de forma eventual cada vez que sea necesario, debido a una desvinculación forzada o natural.

Debemos tener en cuenta que el proceso de desvinculación es un subsistema de Recursos Humanos que se da a la par con los otros subsistemas, por lo que es importante que se actualice la información de ser necesario.

Además, de que se deja ya establecida la forma en la que se puede implementar un programa de desvinculación asistida, ya que se ha generado un manual de procesos, y deberá constar dentro de las políticas de recursos humanos en cuanto a gestión del personal.

4.10 Medios o insumos

El recurso más importante dentro de un programa de desvinculación son los futuros ex colaboradores, puesto que son quienes deben participar en el programa de outplacement, de igual manera los responsables de las áreas, el área de Recursos Humanos, las jefaturas y la Gerencia de Planta.

En cuanto a los recursos financieros y logística requerida para la ejecución de este programa, serán brindados por parte de la empresa misma.

4.11 Presupuesto

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	INSUMOS	COSTO POR PERSONA	N. de Personas u Horas	COSTO TOTAL
Objetivo de Desarrollo	Generar un programa de desvinculación asistida enfocado a las personas que atraviesan una desvinculación forzada y natural, con el fin de brindar contención emocional, disminuir los efectos el impacto de una desvinculación y facilitar la reinserción laboral o generar autoempleo.	Las actividades son las que se encuentran desglosadas por objetivo específico.	N/A	\$	El costo del programa detallado es calculado con 10 persona.	\$ 175,10
Objetivos del Proyecto	Diagnosticar la situación actual de la desvinculación que se llevará a cabo.	Organización de la reunión con la gerencia y jefaturas.	Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 8,32	\$ 8,42
			Sala de Reuniones, no tiene costo por que son	\$ -		

			instalaciones de la empresa			
		Ejecución de la reunión.	Proyector, no tiene costo debido que son herramientas propias de la empresa	\$ -		
		Registro en el acta de asistencia.	Hoja de papel bond	\$ 0,10	\$ 0,10	
	Intervenir con los colaboradores desvinculados mediante test psicométricos y evaluaciones de desempeño para detectar sus habilidades y competencias.	*Difundir la información del programa.	Sala de Reuniones, proyector, presentación en ppt.	\$ -		\$ 58,80
			Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 2,08	
		*Aplicación de los test psicométricos: Eventos Críticos y Big Five	Manual de preguntas, hoja de respuestas.	\$ 0,50	\$ 5,00	
			Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 2,08	

		*Interpretación de resultados de forma individual.	Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 8,32	
			Laptop / computadora	\$ -		
		*Elaboración del informe de resultados	Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 8,32	
			Laptop / computadora / Hoja	\$ 0,10	\$ 3,00	
	Preparar los planes de proyecto profesional tanto colectivo como personal, según sea la necesidad.	* Actividades de rediseño profesional.	Material de Aplicación	\$ 3,00	\$ 30,00	\$ 87,24
			Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 6,24	
		*Capacitaciones para los ex colaboradores.	Hojas de Papel, impresiones, carpetas, sala de capacitación, proyector, presentaciones ppt, esfero	\$ 2,00	\$ 20,00	
			Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 8,00	

		Plan de Acción para los ex colaboradores	Hojas de Papel, impresiones, carpetas, sala de capacitación, proyector, presentaciones ppt, esfero	\$ 2,00	\$ 20,00	
			Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 3,00	
	Realizar un seguimiento con cada colaborador desvinculado al primer, segundo y tercer mes de lo sucedido mediante llamadas telefónicas y al año.	Llamadas telefónicas de verificación.	Tiempo de RRHH	\$ 2,08	\$ 6,24	\$ 20,64
			Teléfono y línea telefónica	\$ 0,08	\$ 14,40	

4.12 Matriz de marco lógico

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Objetivo de Desarrollo	Generar un programa de desvinculación asistida enfocado a las personas que atraviesan una desvinculación forzada y natural, con el fin de brindar contención emocional, disminuir los efectos el impacto de una desvinculación y facilitar la reinserción laboral o generar autoempleo.	Las actividades son las que se encuentran desglosadas por objetivo específico.	El diseño del programa sobre el 100% Evaluación de reacción	Informes mensuales y anuales. Informe de evaluación de reacción.	Colaboración, participación, y apertura de trabajadores y gerencias.
	Identificar los motivos de desvinculación para el establecimiento del enfoque que tendría el programa idóneo.	Organización de la reunión con la gerencia y jefaturas. Ejecución de la reunión. Registro en el acta de asistencia.	Porcentaje de causas / motivos encontrados para la desvinculación.	Acta de asistencia firmada por parte de los jefes o gerencias según sea el caso.	Disponibilidad de tiempo por parte de gerencias y jefaturas.
	Intervenir con los colaboradores desvinculados mediante test psicométricos y evaluaciones de	*Difundir la información del programa.	Número de compromisos de aceptación firmados.	Número de colaboradores que forman parte del programa.	Poca predisposición por parte de los jefes a

Objetivos del Proyecto	desempeño para detectar sus habilidades y competencias.	*Aplicación de los test psicométricos: Eventos Críticos y Big Five *Interpretación de resultados de forma individual. *Elaboración del informe de resultados	Número de test psicométricos. Número de evaluaciones de desempeño. Porcentaje de personas que aceptan formar parte del programa de desvinculación asistida.	Informe de resultados de cada test. MOP de desvinculación.	completar el MOP. Nadie esté interesado en formar parte del programa.
	Preparar los planes de proyecto profesional tanto colectivo como personal, según sea la necesidad.	* Actividades de rediseño profesional. *Capacitaciones para los ex colaboradores. Plan de Acción para los ex colaboradores	Número de matrices FODA, realizadas. Número de registros de capacitación.	Matrices FODA completas. Registro de capacitación completo. Planes de proyectos	Poco interés por parte del personal desvinculado. No genere el impacto buscado.

			<p>Número de actividades realizadas según el plan de proyectos profesionales detectados.</p> <p>Tiempo de sociabilización de los planes de proyecto generados.</p>	profesionales colectivos o personales.	
	Realizar un seguimiento con cada colaborador desvinculado al primer, segundo y tercer mes de lo sucedido mediante llamadas telefónicas y al año.	Llamadas telefónicas de verificación.	<p>Informes mensuales generados.</p> <p>Número de llamadas telefónicas realizadas.</p> <p>Porcentaje de personas que</p>	<p>Información obtenida por parte de los colaboradores desvinculados.</p> <p>Informes de seguimiento</p>	Se pierda el interés o no sé de la importancia del caso por parte del departamento de RRHH.

			<p>logran la reinserción laboral.</p> <p>Número de persona que desarrollan sus planes de vida.</p> <p>Tiempo promedio en que, las personas desarrollan sus planes de proyecto profesional o personal.</p>		
--	--	--	---	--	--

4.13 Monitoreo

El área de Recursos Humanos es la responsable de la implementación del programa de desvinculación asistida, así como el seguimiento del mismo una vez que se haya implementado, este seguimiento se debería realizar en el primer, segundo y tercer mes de sucedido el hecho, vía telefónica y de ahí se podría realizar de forma anual al momento de realizar el pago de utilidades en el mes de abril.

En este caso el responsable directo como Asistente de Recursos Humanos UIO y entendida en el tema es Katherine Estévez. El seguimiento será directamente ejecutado por ambos asistentes de Recursos Humanos por medio de informes mensuales y anuales. Todo el proceso será auditado por el Jefe de Recursos Humanos EC en Gate gourmet.

4.14 Evaluación

El éxito del proyecto se dará por el porcentaje de cumplimiento del programa de desvinculación asistida.

Al aplicar el programa de outplacement se identificará su validez en la matriz de cumplimiento de objetivos que posee el programa.

Cabe recordar que cada objetivo del programa posee su tipo de evaluación o un registro de ejecución, por lo que aquí también se podrá evaluar el nivel de cumplimiento.

4.15 Destinatarios

El desarrollo y ejecución de un programa de desvinculación asistida no solo beneficia al ex empleado o a la organización, si no que más bien es como un ganar ganar ya que ambas partes reciben beneficios.

Mismos beneficios que serán descritos a continuación:

- a) Los ex colaboradores de Gategourmet debido a que recibirán una contención emocional, una formación para el desarrollo de nuevos proyectos o desafíos, pero sobre todo debido a que disminuirán el tiempo de desempleo por el que podrían atravesar.
- b) El departamento de Recursos Humanos, porque tanto para los colaboradores que se desvincularán de la organización, así como para aquellos que se quedan dentro

de la misma, generan un sentido de responsabilidad a fin de que la empresa va más allá de lo que las empresas en general ofrecen.

- c) La Empresa como tal, porque con este programa de desvinculación, se trabaja responsabilidad social corporativa, mejora su imagen como organización tanto a nivel mundial dentro del Gate group, así como dentro de las empresas que conforman el aeropuerto de Tababela, mejorando así su marketing hacia afuera y su clima laboral hacia dentro.

4.16 Cronograma del proyecto

Actividades	Meses																																															
	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12			
																	Semanas																															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Decisión de llevar a cabo una desvinculación	x																																															
Reunión gerencial para ejecutar la desvinculación	x																																															
Comunicación de la Noticia		x																																														
Difusión del programa		x																																														
Compromiso de aceptación.			x																																													
Aplicación del Cuestionario de Acontecimientos Vitales			x																																													
Aplicación del Test de Personalidad Big Five				x																																												
Análisis de Evaluaciones de Desempeño				x																																												
Actividades de rediseño profesional FODA					x																																											
Capacitaciones						x																																										
Roll Play de Técnicas de Selección.							x																																									
Generación de una Red de Apoyo Organizacional.								x																																								
Generación de una Red de Apoyo Social y Familiar.									x																																							
Evaluaciones de Reacción										x																																						
Llamadas Telefónicas											x																																					
Informes de Seguimiento																																																

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones:

- En conclusión, tras el análisis y recopilación de la información, se logró determinar que cada teoría psicológica poseía contenido que se podía enlazar al suceso de desvinculación laboral. Para el desarrollo de un correcto programa de outplacement, se decidió utilizar la teoría sistémica, basada en la premisa de que el ser humano puede tener la habilidad de resiliencia más efectiva siempre y cuando todos los sistemas a su alrededor, se manejen en la misma homeostasis, logrando así compilar parte de la teoría psicoanalítica por parte del sujeto y el trauma que implica este proceso, parte de la teoría humanista debido a aquellas necesidades que se ven afectadas por este suceso y que se debe suplir para avanzar y finalmente la sistémica debido a que el núcleo familiar y social como sistemas, generan la homeostasis para el sujeto, complementan y apuntan a que este proyecto apunte a todos los enfoques humanos que pueden ser necesarios.
- Parte de la información bibliográfica levantada sirvió para poder orientar las encuestas hacia el enfoque que se buscaba investigar, pero desde un punto de vista más vivencial y real. Es así como, tras la aplicación de dicha herramienta, se logra observar que las implicaciones negativas que conlleva una desvinculación sí poseen un efecto global en el ser, es decir que no solo se ve afectado su estado de ánimo, sino que también su entorno familiar, económico, físico y emocional. Lo que demostró la premisa que fue sugerida, puesto que frente a una desvinculación laboral la persona presenta efectos psicológicos y sociales notorios.
- Una desvinculación es un hecho traumante para cualquier ser humano, debido a que implica un gran manejo de carga emocional, y es debido a esto que los programas de desvinculación que se han planteado hasta ahora, según la realidad de cada empresa, han partido desde el enfoque de la contención, dando así un rol determinante al psicólogo. Por este motivo, si bien la intervención del programa lo puede realizar cualquier persona que forma parte de Recursos Humanos, una correcta intervención basada en herramientas de contención escucha, retroalimentación y orientación, dada por un psicólogo organizacional será más efectiva debido a que poseerá mayor impacto para la persona y se ha preparado para situaciones de índole emocional.

- Al momento de analizar la información conseguida despuntan dos hechos significativos que ayudan a desarrollar el enfoque que posee el programa de desvinculación y que fue tomado en cuenta al momento de ejecutarlo. Uno de esos puntos, es el hecho de que la mayoría de programas habían sido desarrollados y ejecutados tomando en cuenta un solo tipo de desvinculación, cuando las entrevistas arrojaron que la desvinculación natural es decir, la jubilación, causa mucho más efectos en la persona, debido a que es un suceso anunciado y no inesperado, implica un cambio forzado en su modo de vida, por lo que fue incluido en el programa de desvinculación, cuando nos referimos a efectos hacemos énfasis a aquellos que son de índole física y psicológica, ya que se encontró alteraciones de sueño, dolores o molestias crónicas, alteraciones en el ciclo alimenticio y deficiencia en el sistema inmunológico, lo que validó los supuestos que se había planteado; estas mismas afectaciones se encontraron en las personas que atravesaron los otros tipos de desvinculaciones, pero se vieron reflejadas en menor cantidad debido a que lo manejaron de otra forma. Y el segundo punto a tratar es que por cultura social y organizacional a nivel país, la gente no está acostumbrada a este tipo de enfoques y mucho menos después de sucedido una desvinculación, y teniendo en cuenta que la mayoría de sentimientos en el momento que sucede este hecho son negativos, la forma de intervención debe ser atinada para que la persona no vea al programa como una pérdida de tiempo y cause desinterés, logrando que la efectividad e impacto del programa se vean afectados.
- Se logró así mismo, recaudar resultados enfocados a otros ámbitos de los subsistemas de Recursos Humanos, siendo así que se detectó problemas en el flujo de comunicación interna tanto a nivel jerárquico como transeccional. Otros de los subsistemas afectados era el de bienestar laboral, debido a que muchas de las entrevistas arrojaron como resultados que su ambiente de trabajo no era el adecuado, porque no poseían un liderazgo justo por parte de los jefes, dando, así como resultado que estos dos factores sean las mayores razones para que se generen desvinculaciones voluntarias o renunciadas.
- Se realizó un diagnóstico con el fin de conocer el actual proceso de selección, gracias a esto, se obtuvo información importante para la no generación de un re trabajo con el nuevo plan de desvinculación asistida, y sobre todo se logró que se generen herramientas nuevas que mejoren el proceso y que generen resultados tangibles acerca de la gestión propuesta. Parte importante del diagnóstico, fue constatar que había inconsistencias y fallas en el proceso de desvinculación. Estas mismas fueron observadas como oportunidades de mejora, y ahora se han

planteado como parte del programa de desvinculación asistida, esperando se pueda acabar con aquellas fallas y oportunidades de mejora, logrando así concatenar la información obtenida con la que generó la investigación de este proyecto, y que se transforme en un producto medible, realista, específico, alcanzable y en un tiempo determinado.

- El manual de proceso se diseñó teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la investigación, y con el fin de que cualquier persona de RRHH pueda implementar dicho proceso, pero sobre todo teniendo en cuenta todos los ámbitos del ser humano y el giro del negocio de Gate Gourmet del Ecuador, ya que la implementación de un programa de desvinculación asistida, ayudaría y generaría en la compañía un valor agregado, porque al disminuir vuelos o frecuencias también se reduce personal, y si bien estos colaboradores deben ser desvinculados, al tener un proceso de salida definido, garantizamos que el impacto sea menor, entonces, por ende se reducirán las complicaciones físicas, familiares o sociales, logrando así el objetivo principal del plan; disminuir las consecuencias psicológicas y sociales que posee este proceso.
- En la actualidad, mejoras en procesos de selección, retención, evaluación se desarrollan a cada momento, pero en el proceso de desvinculación se lo sigue realizando de la misma forma mecánica que hace muchos años atrás, sin tomar en cuenta que es uno de los sucesos que más afecta al colaborador, y que como departamento de Recursos Humanos debería preocuparnos más, puesto que un trabajador es la razón a la que responde nuestra formación y ejecución laboral.

5.2 Recomendaciones:

- Dado que la teoría de enfoque para el desarrollo del programa de outplacement fue sistémica, se recomienda que la persona que vaya a aplicar debe entender dicho enfoque por ello si bien, el programa puede ser aplicado por cualquier profesional de Recursos Humanos, la aplicación no es mecánica sino más bien humana y en secuencia, es decir que si no se entiende el enfoque principal de dicho programa, muy probablemente se pierda el sentido del mismo y cuando se quiera poner en práctica, no va a causar el impacto inicial y por ende el interés necesario por parte del personal desvinculado.

- Debido a que los efectos de una desvinculación pueden ser variados y afecta a todo el entorno del ser, antes de realizar un proceso de desvinculación se debe analizar en conjunto, tanto el departamento de Recursos Humanos como el jefe del área y de existir una trabajadora social, la situación real del colaborador, ya que así sabremos que implicaciones negativas tendrá que enfrentar al momento de recibir la noticia y se podrá direccionar de la manera correcta el programa de desvinculación.
- Dado que los sentimientos que genera una desvinculación llegan a ser tan fuertes y la noticia implica un impacto general, la persona que lleve a cabo una desvinculación de forma general, sea que aplique o no el programa, debería tener una formación en manejo de crisis, contención emocional o primeros auxilios psicológicos, de preferencia debería ser un psicólogo organizacional, esto debido a que actualmente el proceso en general es demasiado mecánico y poco humanizado, y no se toma en cuenta que una desvinculación puede llegar a ser uno de los eventos más impactantes en la vida de una persona.
- Teniendo en cuenta que no existen muchos programas de desvinculación desarrollados dentro del ámbito organizacional y, además, que aquellos que existen se han enfocado a un solo tipo de desvinculación. Sí es importante que, como factores influyentes dentro del área de Recursos Humanos, prestemos mayor atención a este subsistema.
- Todos los procesos de desvinculación en cada organización, deberían estar orientados a realizar aunque sea una entrevista de salida, pero enfocada al descubrimiento de sucesos, porque con una entrevista de salida bien estructurada, con cada tipo de desvinculación, se podría descubrir falencias y oportunidades de mejora en los procesos internos, logrando así el perfeccionamiento de estos y por ende aumentando la calidad, pero sobre todo asegurando que no se perderá altos potenciales por problemas de liderazgo o comunicación que se pudieron haber solucionado antes.
- Si bien el ideal de un programa de desvinculación es que sea aplicable a todos los colaboradores, antes de postular, crear o implementar dicho programa, se debe conocer la cultura organizacional de la empresa, sus problemas más comunes, su población y sobre todo sus procesos, por tanto de nada servirá generar un programa de outplacement que no tenga conocimiento de dichos factores, y al no ser coherente con la cultura no se podrá tener resultados efectivos y además, las metas planteadas no responderán a la realidad que posee la empresa. Es decir, que el desarrollo de un programa de outplacement debería ser individual y único

para cada empresa, que, si bien todos responden a una misma estructura, la forma de aplicación e implementación deberá ser analizada por parte del ente ejecutor antes de desarrollarla.

- Si bien el manual de procesos asegura que el programa de desvinculación asistida pueda ser impartido por cualquier persona calificada del área de Recursos Humanos, hay que tener en cuenta que este debe ser actualizado por lo menos cada tres años o frente a un cambio importante de la compañía como puede ser una modificación en el giro del negocio, en este sentido el programa responde a la realidad de la empresa, entonces éste se volvería inválido al momento que se empiece a ejecutar de manera mecánica o que no se actualice según el contexto de la organización y sus procesos. Entonces, la actualización constante del manual de procesos ayudará a que el programa tenga el objetivo principal; disminuir las consecuencias psicológicas y sociales que posee este proceso.

Bibliografía

acosta. (2008).

Acosta, C. (2008). *¿Le interesa su carrera laboral?* (Primera ed.). (J. Andrade, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Capricornio. Recuperado el 20 de 03 de 2016

Aesthesis. (26 de Febrero de 2013). *El despido del trabajo y sus consecuencias psicológicas*. Recuperado el 04 de 04 de 2017, de Aesthesis Terapia Psicológica: <http://www.psicologosmadridcapital.com/blog/despido-laboral-consecuencias-psicologicas/>

Aguiñaga, L. (19 de Febrero de 2016). *Prezi*. Recuperado el 01 de Mayo de 2016, de <https://prezi.com/mdpbc5kx92ut/de-la-capacitacion-tradicional-a-la-formacion-estrategica/>

AméricaEconomía. (21 de 07 de 2014). *mba&educación corporativa*. Recuperado el 31 de 03 de 2016, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/jack-phillips-analiza-el-desarrollo-e-implementacion-de-la-metodologia-roi>

Arguello, D. (2013). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN CON METODOLOGÍA ROI. *DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE*. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.

BBVA. (03 de 09 de 2012). *BBVA con tu empresa*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-es-el-contrato-psicologico>

Cajiga, J. F. (s.f.). *Cemefi, Centro Mexicano para la Filantropía*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Chiavenato, I. (1990). *Gestión del Talento Humano*. McGraw.

Clavería, A. (14 de 05 de 2009). *mba&educación ejecutiva*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/aprenda-gestionar-al-personal-tras-un-despido-masivo>

Cueva, G. (12 de 04 de 2016). *Clases de Formación y Desarrollo*, PUCE, 9no Nivel. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.

Delahaye, B. S. (1990). *El ABC de la capacitación práctica*. Atlacomulco, Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO.

Delahaye, B. S. (1990). *El ABC DE LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA* (2da ed.). Atlacomulco, México: McGraw-Hill.

Dobronich, V. (2012). *Búsqueda y selección de los recursos humanos: Manual teórico - práctico* (2da ed. ed.). Florida, Argentina: Valleta Ediciones S.R.L.

Dumorné, K. (17 de Enero de 2012). *eumed.net*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>

- Echeverría, M. (2002). *Repositorio Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111909/Echeverr%C3%ADa%2c%20Macarena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Freeman. (Noviembre de 2009). *Business School University of Navarra*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf
- García, A. M. (2014). *La pérdida y el duelo. Una experiencia compartida*. Madrid, España: Bubok Publishing S.L.
- García, J. A. (25 de 02 de 2013). *Psicología y Mente*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>
- Gategourmet. (2011). Programa de Inducción Organizacional. *abc, corporativo*, 9.
- Grados, J. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal* (4ta ed.). MEXICO, MEXICO: Trillas.
- Grotberg, E. (2012). Nuevas Tendencias en Resiliencia. En A. Melillo, *RESILIENCIA Descubriendo las propias fortalezas* (pág. 19). Buenos Aires , Argentina: PAIDOS .
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua - Conceptos y Herramientas Para La Medición y Mejora del Desempeño*. AuthorHouse.
- Infante, F. (2012). La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente*. En A. Melillo, *RESILIENCIA Descubriendo las propias fortalezas* (pág. 31). Buenos Aires, Argentina: PAIDOS.
- Institute of Personnel and Development. (2000). *Necesidades de Formación en la Empresa*. Sicília , España: EPISE, S.A. Recuperado el 25 de 04 de 2016
- Iturralde, R. (Abril de 2010). *Repositorio Digital PUCE*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2017, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5032/T-PUCE-5258.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jonathan Gelvez, c. d. (06 de 05 de 2013). Gestión de Talento Humano: Definición hecha por algunos autores. Cúcuta, Santander, Colombia.
- Liptzis, V. (2005). *ActionGroup*. Recuperado el 19 de 04 de 2016, de http://www.actiongroup.com.ar/news/news02/nota_01.htm
- Lisbona, A. (s.f.). *Universidad Nacional de Educación a Distancia uned - Facultad de Psicología*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de http://www2.uned.es/474116/idp/index_archivos/outplacement.pdf
- Ludewing, K. (2010). *BASES TEÓRICAS DE LA TERAPIA SISTÉMICA*. MÉXICO D,F, México: Herder .
- Maaturana, H., & Varela. (05 de 2014). *Egaraepisteme*. Recuperado el 02 de 05 de 2017, de <https://egaraepisteme.files.wordpress.com/2014/05/varela.pdf>
- Manpower Ecuador. (2016). *Manpower*. Recuperado el 04 de 04 de 2016, de <http://www.manpower.ec/serv-outplacement.html>

- Maslow, A. (2012). *Visiones del Futuro* (Quinta ed.). (E. Hoffman, Ed., & A. Colodrón, Trad.) Barcelona, España: Kairós.
- Moreno, J. (12 de 12 de 2016). Ciclo de Vida Laboral. (K. Estévez, Entrevistador)
- Muñoz, C. (2014). DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICOLOGO ORGANIZACIONAL. *DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA PARA DIEBOLD ECUADOR S.A.* Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.
- Muñoz, C. (Junio de 2014). *Repositorio PUCE*. Recuperado el 01 de Mayo de 2016, de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6795/12.P03.001614.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Pérez, V. (2008). *Repositorio digital PUCE*. Quito : PUCE. Recuperado el 11 de 09 de 2017
- Phillips, J. (2014). *Medición del ROI en capacitación & Talento Humano*. Corporación ELITE.
- Pico, J. (30 de octubre de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/dimension-estrategica-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Piedralba, M. (S.F). *Ayala seminarios*. Recuperado el 27 de 03 de 2016, de http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Seminarios/Desvinculacion_Asistida_por_Matias_I_Piedralba.htm
- Pinto, R. (2005). *Planeación Estratégica de Capacitación*. Iztapalapa, México: McGraw.Hill INTERAMERICANA EDITORES.
- Pinto, R. (2005). *Planeacion Estratégica de Capacitación Empresarial*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Quintero, J. R. (02 de 10 de 2012). *TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow.pdf>
- Rivera, L. d. (2012). *Crisis emocionales estres, trauma y resiliencia*. Madrid, España : Instituto de Psicoterapia.
- Rousseau, S. (2012). *La resiliencia Vivir feliz a pesar de...* (1era ed.). (P. Guerrero, Trad.) Barcelona, España: Obelisco.
- Sánchez, C. (18 de 02 de 2014). *Repositorio Digital - EPN*. Recuperado el 07 de 12 de 2016, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8396>
- Soto, B. (S/F). *GESTION.ORG*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/42463/que-es-un-workshop/>
- Thinking People. (2010). *Thinking People "Consultores en Recursos Humanos"*. Recuperado el 11 de 04 de 2016, de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>
- Universidad de Guadalajara. (2004). Sistema de Universidad Virtual. En L. Bertalanffy, *Teoría General de los sistemas en psicología y psiquiatría* (pág. 218). México, D.F, México: Fondo de Cultura Económica.
- Vicunha Ecuador S.A. (2014). *Memoria Corporativa de Vicunha 2014*. Quito: Vicunha Ecuador S.A.

- Zamora, P. (2012). Qué es desvinculación laboral y como se afronta [blog] . Recuperado el 27 de 03 de 2016, de: <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com/2012/09/que-es-desvinculacion-laboral.html>

ANEXOS

Anexo 1.

Consentimiento Informado para la aplicación de entrevistas.

Este documento intenta explicarle todas las cuestiones relativas a la utilización que se realizaría de sus datos de participación en la aplicación y grabación de las entrevistas. Léalo atentamente y consulte cualquier duda que posea.

A. Datos

NOMBRE ESTUDIO: Diseño de un programa de desvinculación asistida u *outplacement* en la empresa de catering aéreo Gate gourmet del Ecuador unidad Quito.

Nombre del Investigador: Katherin Sofía Estévez Arroyo

Dirección del Centro: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Teléfono de atención durante el día: 3945810 ext. 625

Teléfono de contacto las 24 horas: 0998212691

B. Objetivo de las entrevistas.

A usted se le está invitando a participar en un estudio de investigación que tiene como objetivos entender y mejorar el proceso actual de desvinculación, obteniendo datos con los que se puede evaluar los efectos que tienen las personas tras una desvinculación. Esto ayudará a construir un modelo de desvinculación mucho más humano y reducir los factores negativos que pueden tener las personas que atraviesan por ese momento.

C. Tipo de Intervención de Investigación

Esta investigación incluirá una única entrevista que podrá durar entre 15 a 30 minutos, y esta se dará una sola vez en el transcurso de toda la investigación.

D. Selección de participantes

La muestra seleccionada para esta investigación es amplia, sin embargo, no todas han sido elegidas para ser parte de las entrevistas. Las personas que han sido seleccionadas para ser entrevistadas poseen características requeridas para el estudio como el tipo de cargo, tiempo y familiaridad con la empresa.

E. Beneficios y Riesgos

Este estudio ayudará a tener un mejor entendimiento de los factores que influyen al momento de desvincular a una persona de la empresa.

En lo personal no se generará un beneficio para el participante de esta investigación, pero tampoco tendrá ningún riesgo, obligación o repercusión de la empresa o de la persona a cargo de esta investigación hacia usted.

F. Uso y confidencialidad de los datos

Los datos que se obtengan de su participación serán utilizados únicamente con fines de investigación y solamente por parte de la persona a cargo de este tema, guardándose siempre sus datos personales en un lugar seguro de tal manera que ninguna persona ajena pueda acceder a esta información. En ningún caso se harán públicos sus datos personales, siempre garantizando la plena confidencialidad de los datos, manejo de la información y el material obtenidos.

G. Gastos por participación

Si usted decide participar de la entrevista no tendrá gasto alguno, y de la misma manera si no decide participar.

H. Compartiendo los Resultados

Los resultados finales de la investigación serán compartidos con los participantes mediante la página web de la Universidad Católica del Ecuador, en el repositorio digital donde se almacenan todas las disertaciones.

Aquí podrán verificar los acuerdos de confidencialidad que se ha esclarecido a cada participante, pero sobre todo el resultado final de la investigación y tener más claro la forma en la que su entrevista aporte para el desarrollo de la misma.

I. CONSENTIMIENTO

Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Usted puede elegir participar o no hacerlo. Tanto si elige participar o no, continuará teniendo los derechos como ex colaborador que posee.

Si, en el caso de decidir participar y consentir la colaboración inicialmente, en algún momento de la intervención usted desea dejar de participar en la aplicación de la entrevista,

le rogamos que nos lo comunique y a partir de ese momento se dejarán de utilizar las entrevistas realizadas.

Si algunas preguntas lo ponen incómodo, dígaselo a la persona que se las está haciendo y puede no contestar alguna de ellas si así lo prefiere. De todas maneras, lo ideal es tratar de dar toda la información requerida para que el estudio se haga en forma correcta.

Finalmente,

Marcar con una X si se cumplió con lo que se menciona.

☐ He sido informado acerca del estudio y tuve un dialogo anterior con la encargada de la investigación el (Fecha) _____.

☐ He leído/me han leído y he entendido la información en este documento de consentimiento informado.

☐ He tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas mis preguntas fueron contestadas a mi satisfacción.

☐ Consiento voluntariamente participar en este estudio.
Consiento la grabación de audio de la entrevista.

Declaración de consentimiento

Yo,..... he leído el documento de consentimiento informado que me ha sido entregado, he comprendido las explicaciones en él facilitadas acerca de la aplicación y grabación de las entrevistas y he podido resolver todas las dudas y preguntas que he planteado al respecto. También comprendo que, en cualquier momento y sin necesidad de dar ninguna explicación, puedo revocar el consentimiento que ahora presento. También he sido informado/a de que mis datos personales serán protegidos y serán utilizados únicamente con fines de investigación y desarrollo profesional para la persona encargada de esta investigación. Tomando todo ello en consideración y en tales condiciones, CONSIENTO participar en la aplicación de una entrevista y que los datos que se deriven de mi participación sean utilizados para cubrir los objetivos especificados en el documento.

En Quito, a los de de 2017

Firma

Nombre del Entrevistado.

Entrevistado.

Anexo 2.

Guía de entrevista según el tipo de desvinculación

Desvinculación Forzada

1. ¿Cree usted que la forma en la que le comunicaron la noticia de la desvinculación fue la adecuada?
2. ¿Qué hubiese esperado diferente de la forma en que le comunicaron?
3. ¿Qué sentimientos negativos y positivos llegaron a usted en ese momento? (leer algo sobre intervención en crisis)
4. ¿A quiénes comentó de este suceso y a quiénes no lo hizo y por qué?
5. ¿Esta desvinculación causó algún tipo de efecto en otras áreas de su vida, en cuáles?
6. ¿Tuvo molestias físicas tras sufrir la desvinculación? ¿Cuáles?
7. ¿Qué esperaría usted de una empresa aparte de la liquidación, cuando tuviese que atravesar por esta situación?
8. ¿Cómo la empresa podría brindarle apoyo para facilitar la obtención de un nuevo trabajo?

Desvinculación Voluntaria

1. ¿Cuáles fueron las razones por las que decidió abandonar Gate Gourmet?
2. ¿Cuál es el motivo que más ha pesado en su decisión?
3. ¿Cuáles eran sus expectativas cuando entró?
4. ¿Qué elementos del trabajo complicaron que cumpla sus expectativas?
5. Pensando en sus compañeros que siguen trabajando aquí. ¿Qué deberíamos cambiar?
6. En un futuro, ¿si la razón que le impide quedarse en Gategourmet cambiara pensaría en regresar a laborar con nosotros?
7. ¿De qué forma la organización puede ayudar a las personas que salen de ella?

Desvinculación Natural

1. ¿Cree usted que la forma en la que le comunicaron la noticia de que ya debía jubilarse fue la adecuada?
2. ¿Cómo esperaría usted que la empresa le acompañe, cuando ya deba jubilarse?
3. ¿Qué hubiese esperado diferente de la forma en que le comunicaron?
4. ¿Qué sentimientos negativos y positivos llegaron a usted en ese momento?
5. ¿A quiénes comentó de este suceso y a quiénes no lo hizo y por qué?

6. ¿Había hablado con alguien sobre su jubilación antes de que suceda? ¿Con quién?
7. ¿Esta desvinculación causó algún tipo de efecto en otras áreas de su vida, en cuáles?
8. ¿Tuvo molestias físicas tras sufrir la jubilación? ¿Cuáles?
9. ¿Qué esperaría usted de una empresa, aparte de la liquidación, cuando tuviese que atravesar por esta situación?
10. Pensando en sus compañeros que siguen trabajando aquí. ¿Qué deberíamos cambiar cuando se comunica una jubilación?
11. ¿De qué forma la organización puede ayudar a las personas que salen de ella?
12. En un futuro, ¿si Gategourmet solicitará su ayuda con servicios profesionales, pero de forma ocasional, regresaría a laborar con nosotros?
13. ¿Había planeado desarrollar algo en su vida una vez que se jubile? ¿Qué cosas?
14. ¿A qué se dedica actualmente / a que le gustaría dedicarse?

Anexo 3.

Cuestionario de Acontecimientos Vitales

Edad: _____ Sexo: _____

Tipo de desvinculación: _____

Por favor marque con una X todos los acontecimientos de la siguiente lista que le hayan ocurrido en el último año. Gracias

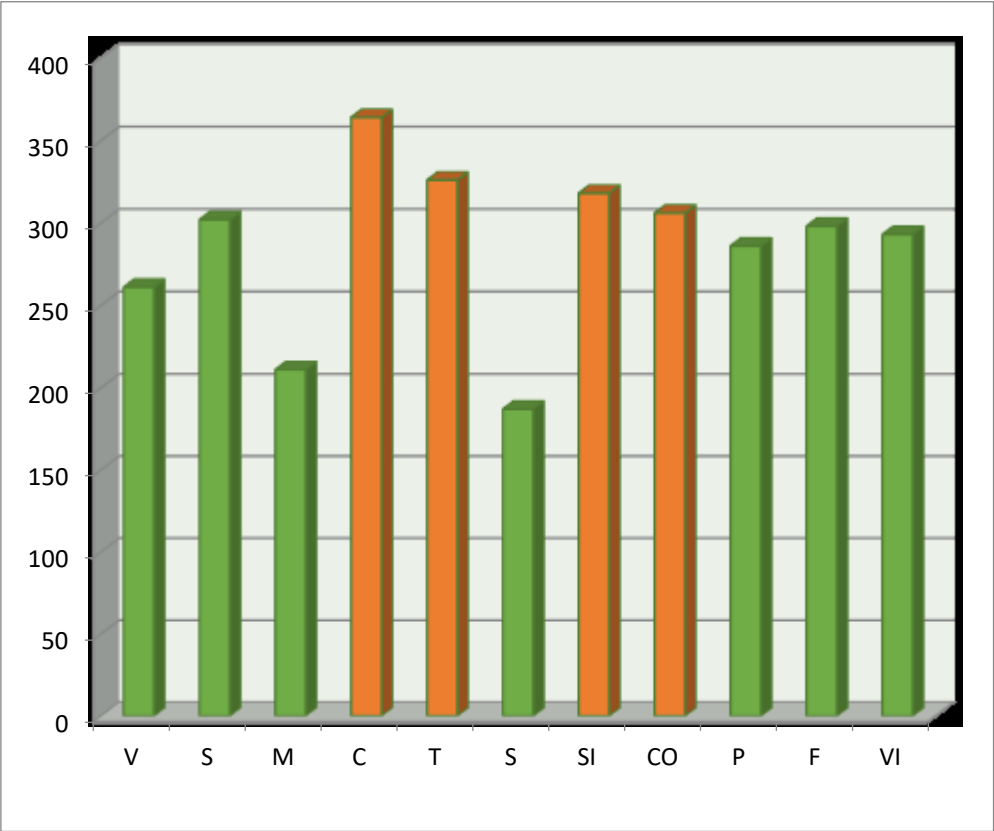
1. Casarse
2. Dificultad con los superiores en el trabajo
3. Arresto
4. Fallecimiento del cónyuge
5. Cambio importante en los hábitos del sueño (dormir más o menos que habitualmente o a horas diferentes).
6. Fallecimiento de un familiar próximo
7. Cambio importante en hábitos alimenticios (comer mucho, más o menos, o comida diferente, o en un ambiente distinto).
8. Proximidad a la fecha límite de hipoteca o pago de préstamo.
9. Modificación de hábitos personales (en el vestir, relaciones sociales, comportamiento, etc.)
10. Fallecimiento de un amigo íntimo.
11. Problemas menores con la ley (multas de tráfico, discusión con policías, etc.).
12. Importante éxito o logro personal.
13. Embarazo.
14. Cambio importante en la salud o comportamiento de un miembro de la familia.
15. Problemas Sexuales.
16. Problemas con la familia política
17. Cambio importante en el número de reuniones familiares (muchas más o muchas menos).
18. Cambio importante en situación económica (mucho mejor o mucho peor de lo habitual).
19. Incorporación de un nuevo miembro a la familia (por nacimiento, adopción, que viene a vivir de otro sitio).
20. Cambio de casa.
21. Hijo o hija deja la casa familiar (para casarse, irse a estudiar afuera, etc.)
22. Separación Matrimonial.


23. Cambio en actividades religiosas (ir a la iglesia mucho más o mucho menos, etc.).
24. Reconciliación tras pelea con la pareja.
25. Despido del trabajo.
26. Divorcio
27. Cambio a diferente tipo de trabajo.
28. Cambio importante en el número de discusiones con el cónyuge (muchas más o muchas menos que lo habitual, acerca de la educación de los hijos, hábitos personales, economía familiar, etc.).
29. Cambio importante en las responsabilidades en el trabajo (ascenso, descenso, traslado, etc.).
30. El cónyuge comienza o deja de trabajar fuera de casa.
31. Cambio importante en el horario o condiciones de trabajo.
32. Cambio importante en el tipo o cantidad de recreación.
33. Realizar un préstamo o hipoteca importante (como para comprar una casa, un negocio, etc.)
34. Realizar un préstamo de alrededor de 15000 dólares (como para comprar un auto, electrodomésticos, etc.)
35. Lesión o enfermedad propia importante.
36. Reajuste importante en el lugar de trabajo (fusión con otra compañía, quiebra, reorganización, etc.)
37. Cambio importante en actividades sociales (ir de fiesta, bailes, visitar amigos, cenar fuera, etc.).
38. Cambio importante en las condiciones residencia (construir casa nueva, reformas, deterioro de la casa o del vecindario, etc.)
39. Jubilación
40. Vacaciones fuera del lugar de residencia.
41. Fiestas Navideñas.
42. Cambio a otro colegio o centro de estudios.
43. Inicio o terminación de los estudios.

Anexo 4.

Tabla de resultados obtenida de la aplicación del cuestionario de acontecimientos vitales.

V	S	M	C	T	S	SI	CO	P	F	VI
261	302	211	364	326	187	318	306	286	298	293



 a gategroup member		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	Procedimiento: Desvinculación Asistida u Outplacement		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Establecer la metodología y lineamientos a seguir para generar un programa de desvinculación asistida enfocado a las personas que atraviesan una desvinculación forzada y natural, con el fin de brindar contención emocional, disminuir los efectos el impacto de una desvinculación y facilitar la reinserción laboral o generar autoempleo, tomando en cuenta la responsabilidad social corporativa.


2. ALCANCE

Todas las áreas

3. FORMULARIOS Y REGISTROS AFECTADOS

- 6 Informes mensuales y anuales, los cuales serán generados una vez terminada la ejecución del programa de desvinculación asistida.
- 7 Acta o registro de asistencia firmada por parte de los jefes o gerencias en la reunión gerencial.
- 8 Informe de resultados de cada test.
- 9 Movement Operation Personnel (MOP) de desvinculación, como herramienta de conexión con los otros departamentos ayudará a que se genere un respaldo documental acerca de la evaluación de desempeño.
- 10 Planes de proyectos profesionales colectivos o personales
- 11 Check list con la información obtenida por parte de los colaboradores desvinculados, que se obtiene mediante las llamadas telefónicas.
- 12 Informes de seguimiento, como parte de la etapa final y para validar la eficacia del programa.

CI	Líder del elemento	Gerencia de planta
Responsable CI		UM
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 a gategroup member		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	Procedimiento: Desvinculación Asistida u Outplacement		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

13 Informe de las evaluaciones de reacción al programa.

4. LIDER DEL PROCESO

Departamento de Recursos Humanos

5. NORMATIVIDAD / POLITICAS

- El ejecutor del programa será una persona que tenga conocimientos sobre contención psicológica, comunicación asertiva, manejo de conflictos o a su vez formación en primeros auxilios psicológicos.
- El ejecutor del programa deberá ejecutar cada uno de los pasos detallados, siguiendo el proceso establecido.

6. INDICADORES

Para que el programa de desvinculación asistida posea efectividad existen diferentes indicadores que deben ser considerados para que el cumplimiento sea efectivo como, por ejemplo:

- Número de reuniones gerenciales: Antes de empezar el proceso de desvinculación.
- Número de informes finales con los resultados de los test psicométricos aplicados.
- Número de evaluaciones de desempeño.
- Número de planes de proyectos profesionales diseñados por los participantes.
- Número de planes de proyectos profesionales implementados.
- Número de informes generados.
- Número de llamadas telefónicas realizadas a las personas que fueron parte del programa.
- Número de evaluaciones de reacción del programa.

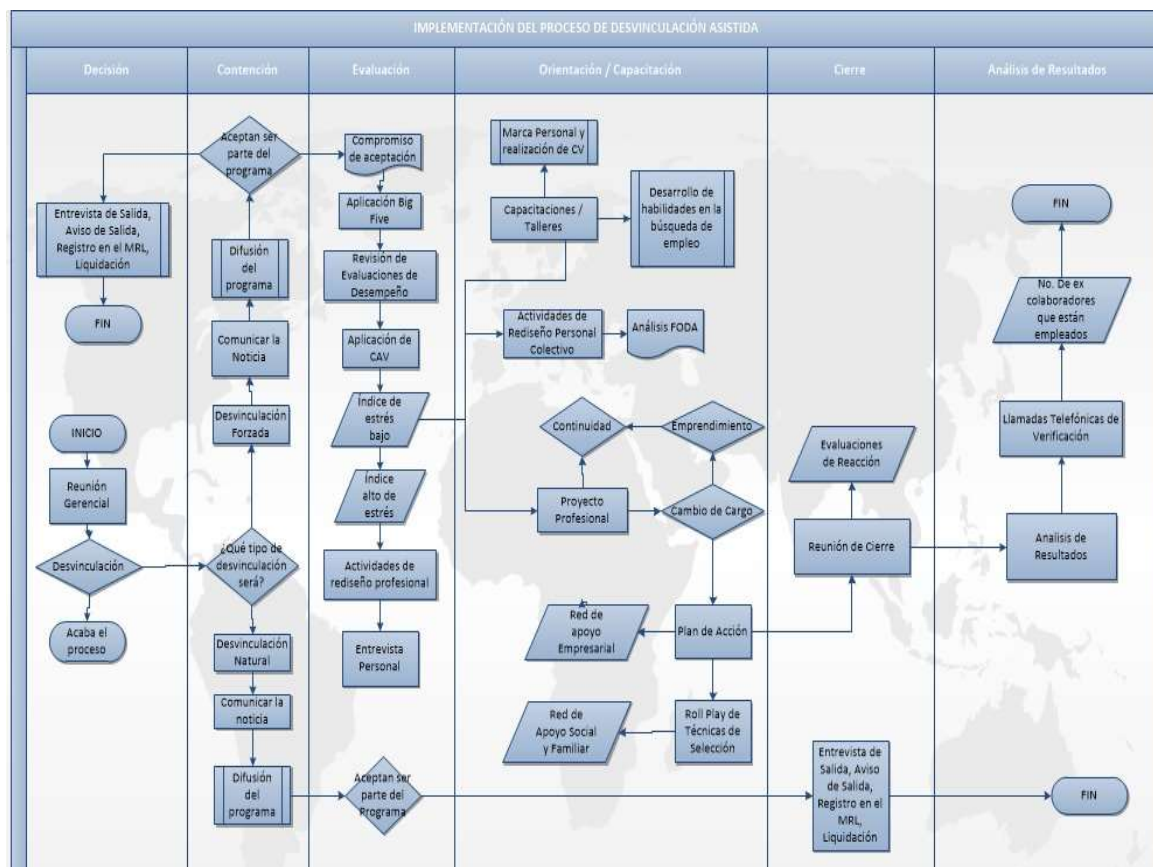
CI	Líder del elemento	Gerencia de planta
Responsable CI		UM
Fecha:	Fecha:	Fecha:

CODIGO: Procedimiento: Desvinculación Asistida u Outplacement



Edición No. 01

Pág. 3 de 7

7. DIAGRAMA DE FLUJO “OUTPLACEMENT”



CI	Líder del elemento	Gerencia de planta
Responsable CI		UM
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <hr/>  a gategroup member		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	Procedimiento: Ideas en Acción		
Edición No. 01			Pág. 4 de 7

8. Actividades

Las actividades que se llevarán a cabo están basadas en 6 etapas que se detallarán a continuación:

8.1 Decisión:


Para que el programa de outplacement pueda ser implementado es necesario que exista la necesidad de una desvinculación natural o forzada. Teniendo en cuenta esto lo primero para que empiece el programa es una reunión gerencial en la cual, si bien la desvinculación sea forzada o natural, el jefe del área afectada, así como el gerente de planta, deberá reunirse con el departamento de recursos humanos para comentar las razones que llevan a cualquiera de los dos tipos de desvinculaciones.

8.2 Contención:

En esta etapa se desarrolla dos actividades, las cuales darán inicio al programa de desvinculación asistida, y son los siguientes:

- **Comunicación de la noticia:** Ésta será comunicada en ambos tipos de desvinculación por el departamento de recursos humanos, usando la técnica actual que se maneja, es decir que se llamará a la persona se le dirá la noticia y se explicará las razones del suceso.
- **Difusión del Programa:** Esta etapa responde netamente al programa de outplacement ya que, si bien se comunicará la noticia de la manera tradicional, después de haberlo hecho se generará una explicación acerca del programa, esperando se genere la difusión del mismo y cree interés en las personas, con el fin de que deseen participar.

Líder del Elemento	Gerencia de Planta
	UM
Fecha:	Fecha:

 <div>a gategroup member</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	Procedimiento: Desvinculación Asistida u Outplacement		
Edición No. 01			Pág. 5 de 7

8.3 Evaluación:

Parte de esta etapa se usarán varias herramientas para la detección de crisis, habilidades, intereses etc., La primera:



- **Compromiso de Aceptación:** Una vez, que se ha explicado el objetivo del programa, aquellas personas que estén interesadas firmarán un documento donde se comprometan asistir y colaborar con el desarrollo del mismo, buscando así desde el inicio generar sentido de pertenencia con el programa.
- **Cuestionario de Acontecimientos Vitales (CAV):** Esta es la primera herramienta psicométrica que se usa, con el fin de detectar aquellos ex colaboradores que poseen un alto índice de estrés, y son candidatos más oportunos a una interacción más personalizada.
- **Big Five:** Con el fin de detectar aquellas habilidades y dificultades que posee la persona.
- **Evaluaciones de desempeño:** El departamento de RRHH revisará, las evaluaciones de desempeño generadas por cada jefe inmediato.

8.4 Orientación / Capacitación:

Una vez detectadas aquellas habilidades, intereses, oportunidades de mejora y debilidades de cada participante, se procede a realizar las siguientes actividades:

- **Actividades de Rediseño Personal:** Esta actividad podrá ser llevada a cabo de manera colectiva y de manera personal con aquellas personas que mostraron un alto puntaje en el CAV, aquí se llevara a cabo una matriz FODA, con el objetivo de que cada persona analice sus FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, tanto personales como de la situación que están viviendo.

CI	Líder del elemento	Gerencia de planta
Responsable CI		UM
Fecha:	Fecha:	Fecha:



 <hr/>  a gategroup member		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	Procedimiento: Ideas en Acción		
Edición No. 01			Pág. 6 de 7

- **Capacitaciones:** Una vez que se ha realizado una introducción por medio de la actividad anterior, se pasa a una actividad de formación en la que las personas, aprenderán o recordarán temas que les servirá en esta nueva etapa como son: marca personal, realización de hojas de vida o desarrollo de habilidades en la búsqueda de empleo.
- **Proyecto Profesional:** Aquí se combina las actividades de rediseño profesional con la decisión de vida que quieren tomar, puesto que en este punto se les plantea a los asistentes las tres opciones por las que puede orientarse, como son la continuidad de su ciclo de vida laboral, el emprendimiento de un negocio propio, o el cambio de cargo, y lo que cada una de esas opciones implica para la persona.
- **Plan de Acción:** Teniendo en cuenta el proyecto profesional decidido por la persona, se generan actividades que puedan ayudar a lograr el objetivo, ya sea con la activación de redes de apoyo empresariales en la que la empresa recomiende a los trabajadores a otras compañías con un giro del negocio parecido, es decir si es alimenticia con otra que sea de alimentos. Red de apoyo familiar y social, teniendo en cuenta tus círculos sociales y familiares extienden la noticia de que estas en busca de una oportunidad laboral nueva, y la probabilidad de que sea empleado es mayor. Y finalmente con actividades de roll play, para que sepan y rompan esquemas acerca de las nuevas técnicas de selección.

8.5 Cierre:

- **Evaluaciones de Reacción:** Al concluir, se entregará una evaluación con el fin de generar indicadores de impacto del programa en las personas.

Líder del Elemento	Gerencia de Planta
	UM
Fecha:	Fecha:

  a gategroup member		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO:	Procedimiento: Desvinculación Asistida u Outplacement		
Edición No. 01			Pág. 7 de 7

8.6 Análisis de Resultados:

Finalmente, para generar un informe de resultados, se realizará las siguientes actividades:

- Llamadas de Verificación: Se realizará llamadas telefónicas en el primer, segundo y tercer mes para cuantificar el número de personas que han conseguido trabajo, dándole un seguimiento de seis meses hasta un año con aquellas que no logran el objetivo en los tres primeros meses.

CI	Líder del elemento	Gerencia de planta
Responsable CI		UM
Fecha:	Fecha:	Fecha: